

Marja Hakkarainen

ROCKSERI OY:N VIENTIMÄHDOLLISUUKSIEN  
SELVITTÄMINEN JAPANIN MARKKINOILLE  
– kulttuurien kohtaaminen

Opinnäyte

Kajaanin ammattikorkeakoulu

Tradenomikoulutus

Kevät 2005

# SISÄLLYS

## TIIVISTELMÄ

## ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	1
2	JAPANI .....	3
2.1	Kauppakohteena Japani .....	4
2.2	Japanin rahoitussektori .....	6
2.3	Keiretsut .....	7
2.4	Kauppahuoneet .....	9
2.5	Kotitaloudet .....	9
2.5.1	Nainen Japanissa .....	10
2.5.2	Tavoiteltava asiakassegmentti .....	12
3	VIENTITUOTTEET .....	14
3.1	Nimi ja merkki .....	16
3.2	Hinnoittelustrategia .....	17
3.3	Myynninedistäminen .....	19
3.3.1	Mainonta.....	21
3.3.2	Messut .....	23
3.4	Hinnan muodostuminen .....	23
3.4.1	Maksuehdot .....	24
3.4.2	Alennukset.....	26
3.4.3	Kauppavaluutta.....	27
3.4.4	Case Marimekko .....	27

3.5	Jakelutie.....	29
3.5.1	Agentti.....	30
3.5.2	Maahantuojat.....	32
3.5.3	Logistiikka.....	33
3.5.4	Railtrans Oy.....	34
3.6	Rahoitus ja vakuudet .....	35
3.6.1	TE -keskus.....	36
3.6.2	Vientiluotot.....	37
3.6.3	Finnvera Oyj.....	37
3.6.4	Apua vientitoiminnan aloittamiseen.....	39
4	KULTTUURI .....	41
4.1	Kokemuksia Japanista .....	44
4.2	Kasvojen menettäminen .....	45
4.3	Neuvottelevinen .....	47
4.3.1	Tulkki .....	49
4.3.2	Liikelahjat.....	50
4.3.3	Liikelounaat.....	51
	POHDINTA .....	53
	LÄHTEET .....	56
	Kirjallisuus .....	56
	Muut käytetyt lähteet.....	57
	Julkaisemattomat lähteet .....	58
	LIITTEET.....	59



**Kajaanin  
ammattikorkeakoulu**

## OPINNÄYTETYÖ TIIVISTELMÄ

Ala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma
Tekijä(t) Marja Hakkarainen	
Työn nimi Rockseri Oy:n vientimahdollisuuksien selvittäminen Japanin markkinoille – kulttuurien kohtaaminen	
Vaihtoehtoiset ammattiopinnot Markkinointi	Ohjaaja(t) Leena Piirainen
Aika Kevät 2005	Sivumäärä 59 + 2
<p>Tiivistelmä</p> <p>Kajaanilaisen Rockseri Oy:n toimialana on korkealaatuisten trikoovaatteiden valmistus ja myynti. Tässä opinnäytetyössä on tutkittu yrityksen vientimahdollisuuksia Japanin markkinoille. Varsinaisten vientitoiminnassa tarvittavien tietojen lisäksi työssä on perehdytty japanilaisen kulttuurin ja sen liike-elämän ominaispiirteisiin. Kahden erityyppisen kulttuurin yhteensovittaminen liike-elämässä on ollut erityisen haasteellista. Näitä periaatteita kunnioittaen on löydetty yritykselle sopiva vientitoiminnan malli.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimusaineistona on käytetty alan kirjallisuutta, Internettiedostoja sekä useiden asiantuntijoiden haastatteluja. Kaikissa valinnoissa on otettu huomioon japanilainen kulttuuri ja toimintatapa. Tietoa Japanista ja japanilaisuudesta on kirjallisuuden lisäksi saatu henkilöiltä, joilla on kokemusta maassa toimimisesta. Rockseri Oy:n toimintaan on opinnäytetyötä varten tutustuttu läheisesti neljän kuukauden ajan.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella on päädytty segmenttirajaukseen, markkinointiin, logistiikkaan, jakeluun ja hinnoitteluun liittyviin valintoihin. Markkinoille pääsemiseen on esitetty kaksi vaihtoehtoista toimintamallia. Vientitoimintaan liittyvissä ratkaisuissa on lähtökohtana ollut yrityksen riskien minimoiminen ja tarvittavan rahoituksen sekä takuiden järjestäminen. Osa liiketoiminnan strategisista ratkaisuista on jätetty yrityksen johdon päätettäväksi. Tällaisia ovat esimerkiksi toiminimen ja liikemerkin valinta Aasian markkinoilla sekä lopulliseen vientimallistoon liittyvät kysymykset.</p> <p>Tämä opinnäytetyö on käsikirja suomalaisen käsityöalan yrityksen kansainvälistymiseen Japanin markkinoille. Se on räätälöity Rockseri Oy:lle ja heidän tuotteilleen. Vientitoiminnan aloittamista varten työ esittelee yrityksiä ja projekteja, jotka auttavat ulkomaisia yrityksiä valloittamaan Japanin markkinat. Näitä maailman ostovoimaisimpia markkinoita ei kannata jättää vain muutaman muotia tuottavan maan vallattaviksi.</p>	
Luottamuksellisuus	Julkinen
Hakusanat	Japani, vienti, kulttuuri
Säilytyspaikka	Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto



**Kajaanin  
ammattikorkeakoulu**

## ABSTRACT OF THE FINAL YEAR PAPER

Faculty Social Sciences, Administration and Business	Degree programme Business and Administration
Author(s) Marja Hakkarainen	
Title Exporting Prospects in the Japanese Market – Facing Two Cultures: Case Rockseri Oy	
Alternative professional studies Marketing	Instructor(s) Leena Piirainen
Date Spring 2005	Total number of pages 59 + 2
<p>Abstract</p> <p>Rockseri Oy manufactures and sells high-quality tricot clothes in Finland. Since the expansion of a company in the domestic market is limited, a natural step forward is exporting.</p> <p>This final year project studies the possibilities of this company to conquer the Japanese market. This study includes the common export activities and the special features of the Japanese culture and local world of business. Combining two different cultures in business life has been extremely challenging. Respecting these principles a suitable mode of exporting has been designed for Rockseri Oy.</p> <p>The research material consists of literature, Internet files and interviews of several experts. They all respect Japan while having long term relationships with the country and its people. The activities of Rockseri Oy have been closely studied for four months.</p> <p>Featuring the research results the choices of segment, marketing, logistics, delivery and pricing have been made properly. Two alternative decisions for entering the Japanese market are offered. Each decision or proposition is based on minimizing the risks while utilizing financing and guarantees available. Some of the strategic decisions are to be made by the company management, such as the company name or the trademark used in Asia. The final export range and line are also ignored.</p> <p>This final year project is a manual for a Finnish company producing handicrafts to internationalize in Japan. It has been tailored to the needs of Rockseri Oy. This study presents companies and projects to help any foreign company to enter Japan. This most purchasing powered market should not under any circumstances be left to a few countries producing fashion.</p>	
Confidentiality status	Public
Keywords	Japan, Export, Culture
Deposited at	Kajaani Polytechnic Library

## 1 JOHDANTO

Luonnollinen askel kehittyvälle ja kasvavalle yritykselle on vientitoiminnan aloittaminen, sillä yrityksen kasvun mahdollisuudet kotimaisilla markkinoilla ovat rajalliset. Kajaanilaisella Rockseri Oy:llä on kaikki edellytykset ottaa tämä askel aina Japaniin saakka.

Rockseri Oy on Pekka ja Marjo Saastamoisen vuonna 1978 perustama osakeyhtiömuotoinen perheyritys, jonka liikevaihto vuonna 2003 tilinpäätöksessä oli 3,8 miljoonaa euroa. Sen toimialana on kangas- ja trikoovaatteiden valmistus sekä myynti. Yritys toimii Kajaanissa osoitteessa Kasarminkatu 8, jossa sillä on käytössään kolme erillistä rakennusta. Yhdessä toimii leikkaamo, ompelimo ja brodeeraus. Rakennuksessa sijaitsevat suunnittelijan, tuotantopäällikön ja toimitusjohtajan tilat. Toisessa toimivat myymälä, varasto, toimisto ja paino. Kolmannessa rakennuksessa sijaitsevat kylmävarasto ja kaksi kertaa viikossa palveleva kangasmyymälä.

Yrityksen palveluksessa työskentelee keskimäärin 50 henkilöä, joista noin puolet Kajaanissa. Rockseri Oy:llä on tuotemyymälät Kajaanissa, Rovaniemellä, Kuopiossa, Joensuussa, Oulussa, Tampereella ja Helsingissä. Kaikki myymälät toimivat yrityksen R-collection -vaatemerkin nimellä. Kukin myymälä työllistää keskimäärin neljä henkilöä. Osa myymälähenkilökunnasta työskentelee pelkästään lauantaisin.

Yrityksen kilpailijoita voidaan sanoa olevan kaikki valmisvaatteita tuottavat ja myyvät yritykset niin Kajaanissa kuin muuallakin Suomessa. Postimyynti- ja Internetkauppaa samalla toimialalla harjoittavat yritykset voidaan niin ikään laskea kilpailijoiksi. Rockseri Oy:n toimiala on koko Suomi, Internet – kauppa huomioon ottaen jopa ulkomaat.

R-collection – merkki mielletään korkealaatuiseksi, kestäväksi ja kotimaiseksi. Se on yrityksen lippulaiva ja kestävä liikeidea. Tuotteilla on laaja ja uskollinen käyttäjäkunta, joka kasvaa koko ajan. Yrityksen laadukkailla tuotteilla on mahdollisuus saavuttaa menestys myös Suomen rajojen ulkopuolella. Useat suomalaiset tekstiilien suunnittelijat ja valmistajat ovat onnistuneet Japanin markkinoilla. Menestys ei kuitenkaan ole mahdollista ilman perusteellista perehtymistä paikalliseen kulttuuriin ja toimintamalleihin.

Tässä kvalitatiivisessa opinnäytetyössä on tutkittu vientitoimintaan liittyviä käytännön järjestelyitä kuten logistiikkaa, mainontaa, jakelua ja hinnoittelua. Edellisten lisäksi on perehdytty japanilaiseen kulttuuriin, jonka tuntemus on suureksi avuksi keskinäisessä liiketoiminnassa. Painettujen lähteiden lisäksi tutkimusaineistona on käytetty haastatteluja. Tutkielmaan on haettu taustatietoja maasta, vientimahdollisuuksista ja kulttuurista.

Haastavinta on ollut osoittaa toteen, että tuotteet sellaisenaan kykenevät valtaamaan suuret markkinat Aasiassa. Rockseri Oy:n korkealaatuiset tuotteet soveltuvat erinomaisesti markkinoille, joilla erityisesti odotetaan ja vaaditaan korkeaa laatua. Yrityksen tuotteista on valittu valmis vientimallisto. Asiakassegmentin, markkinoinnin, jakelun ja logistiikan valinnat ovat ratkaisuja, jotka on pyritty perustelemaan mahdollisimman perusteellisesti.

Tiedonhankinnassa ja tutkimuksessa suurena apuna ovat olleet monet asiantuntijat, joiden tietotaitoa on päästy hyödyntämään useiden aikaisemmin luotujen verkostojen ja solmittujen kontaktien kautta. Opinnäytetyöhön on haastateltu henkilöitä, joilla on arvokasta käytännön tietoa Japanin markkinoilta ja paikallisesta kulttuurista.

*Japanilaisten menestyksen salaisuus ei ole teknologiassa,  
vaan erikoistavassa käsitellä ihmisiä – tyylissä, joka keskittyy  
voimakkaaseen yritysfilosofiaan, selkeään yrityskulttuuriin,  
pitkän aikavälin henkilöstökehitykseen ja konsensuksen hengessä  
tapahtuvaan päätöksentekoon.*

– William Ouch

## 2 JAPANI

Saarivaltion virallinen nimi on Nippon (tai Nihon) Koku, Japanin keisarikunta, Japani. Se on parlamentaarinen keisarikunta, jonka päämies on keisari Akihito (s. 1933). Hän on Japanin 125. hallitsija, joka edustaa samaa hallitsijasukua. Perustuslain mukaan keisarin valta perustuu korkeimman vallan omaavan kansan tahtoon. Keisari on valtion ja kansan yhtenäisyyden symboli. Lain mukaan keisarin valtionhallintoon liittyviin tehtäviin kuuluvat mm. lakien ja sopimusten muodollinen vahvistaminen, parlamentin virallinen avaaminen, ministerinimitysten muodollinen vahvistaminen sekä kunnianosoitusten myöntäminen. Nämä tehtävät keisari suorittaa hallituksen ohjeiden ja hyväksymisen mukaisesti. (Koskiahho 1995, 15) Tässä opinnäytetyössä on käytetty Finpron (2004) julkaisemia tietoja Japanin valtiosta ja sen poliittishallinnollisesta järjestelmästä. (LIITE 1)

Japanin pääkaupunki Tokio on erittäin turvallinen miljoonakaupunki. Väkivaltatilastot ovat Japanissa maailman alhaisimmat. Lento-, laiva- tai rautatieonnettomuuksia sattuu erittäin harvoin. Suurimman turvallisuusriskin maassa aiheuttavat maanjäristykset, taifuunit ja hyökyaallot. Suuri maanjäristys ja sitä seurannut tulipalo tuhosivat Tokion vuonna 1923. Kaupunkia on siitä lähtien järjestelmällisesti rakennettu joustavaksi, eivätkä rakennukset kärsi vaurioista korkeillakaan Richter-lukemilla. Koben satamakaupungissa maanjäristys sai aikaan suuria tuhoja vuonna 1995. (Pukkila 2002, 73)

Liikenne on Japanissa vasemmanpuoleinen ja ulkomaalaisilta autolla ajamiseen vaaditaan kansainvälinen ajokortti. Alamaailma, *yakuza*, keskittyy keskinäisiin välienselvittelyihinsä eikä kielitaidottomana halua yleensä olla tekemisissä ulkomaalaisten henkilöiden kanssa.



Finpro (2004) on julkaissut Japanin talouden avaintiedot (LIITE 2). Huomionarvoisia niissä ovat japanilaisessa taloudessa toimivat rahapiirit, *zaikait*. Ne muodostuvat Japanin teollisuus- ja pankkimaailman vaikuttajista. Rahapiirien viralliset ja epäviralliset verkostot yhdistävät suuryritysten ja tärkeimpien talouselämän laitosten johtajat sekä vaikutusvaltaisimmat poliitikot ja ministerit. Japanin talouselämän vaikutusvaltaisin järjestö on *Keidanren*, johtavien suuryritysten liitto. Se toimii elinkeinoelämän edunvalvojana, painostusryhmänä sekä välittäjänä Japanin ja muiden johtavien teollisuusmaiden välisessä kauppasodassa. (Pukkila 1997, 42)

Korkea jeni, *endaka*, tarkoittaa jenin korkeaa arvoa suhteessa muihin tärkeisiin valuuttoihin, lähinnä Yhdysvaltain dollarin ja euroon. *Endaka* ja tuontisäädösten vapautuminen ovat tehneet tilaa ulkomaisille tuotteille japanilaisilla markkinoilla. Kuluttajien elintaso nousee, kun entistä kilpailukykyisemmät tuontituotteet pakottavat monet kotimaiset valmistajat tarkistamaan hinnoitteluaan. (Pukkila 1997, 38 – 39)

## 2.1 Kauppakohteena Japani

Tullihallituksen tuoreiden lukujen perusteella Japani on edelleen Suomen suurin kauppakumppani Aasiassa ja toiseksi suurin Euroopan ulkopuolella USA:n jälkeen. Suomen vienti Japaniin kasvoi peräti 15 % vuonna 2002. Kasvua on tapahtunut yhtäjaksoisesti neljän vuoden ajan ja vienti on nelinkertaistunut kymmenessä vuodessa. Vuonna 2002 Japanin vienti vastasi 2,2 % maamme kokonaisviennistä. (Markkanen 2003)

Markkanen (2003) lisää, että Japanin kaupassamme on perinteisesti ollut selvä alijäämä, joka on vähitellen pienentynyt. Japanilaiset tilastot viime vuosien kauppaluvuista osoittavat, että muut pohjoismaat vievät Japaniin kaksi tai jopa kolme kertaa Suomea enemmän. Suomen ja Japanin välille on solmittu mm. kaupp- ja merenkulkusopimus, maksusopimus, viisumivapaussopimus, verosopimus ja lentoliikennesopimus.

Markkanen toteaa edelleen Kauppapolitiikan (2003) julkaisemassa raportissa, että 68 % Japanissa toimivista suomalaisyrityksistä hakee markkinoilta voimakasta kasvua ja 32 % lievää kasvua. Yksikään yrityksistä ei ilmoita suunnittelevansa toimintansa pienentämistä tai

toimintojen päättämistä Japanissa. Nämä ovat tuloksia lokakuussa 2002 tehdystä ja 13.11.2002 julkaistusta yrityskyselystä, joka tehtiin suomalaisaloitteesta Japanissa toimivien ulkomaisten yritysten keskuudessa. Positiivisiin tulevaisuudennäkymiin yrityksillä on selvät perusteet. Japanin keskeisimmät talousalueet (Tokio, Osaka ja Nagoya) vastaavat kukin yksin suurten eurooppalaisten maiden talouksien kokoa ja ostovoimaa. Yrityskentän rakennemuutokset Japanissa jatkuvat edelleen avaten uusia vientimahdollisuuksia myös suomalaisyrityksille. Japanilaiskuluttajien ostovoima on hyvin huomattava, jopa häkellyttävä.

Japani ei ole suinkaan koemarkkina-alue, vaan huolellisen vientisuunnitelman laatimiseen ja toteuttamiseen tulee varata aikaa vuodesta kahteen. Vientitoiminta vaatii paikallisten olosuhteiden, viranomaismääräysten ja toimitusten hallintaa. Näkymättömät kaupan esteet eli tietyt rakenteelliset tekijät kuten japanilaiset jakelujärjestelmät, *keiretsu* – järjestelmä, japanilaistetut testausmenetelmät, tuotestandardit, laatuvaatimukset ja kieli sekä liiketoimintakulttuuri voivat hidastaa markkinoilla etenemistä ja kasvattaa kustannuksia. (Pukkila 2002, 125)

Yleinen kustannustaso on Japanissa korkea. Siksi tuotteet ja markkinointimenetelmät täytyy hioa japanilaiseen kulttuuriin sopiviksi. Japanilainen liikekumppani odottaa ulkomaiselta yritykseltä erityistä luotettavuutta, pitkäjännitteisyyttä, sitoutumishaluja, innovatiivisia korkealaatuisia tuotteita ja yleistä kilpailukykyä, toteaa Pukkila (2002, 125).

Kauppaliiton (2003) raportti korostaa, että Japanin markkinoilla vaaditaan kärsivällisyyttä. Suomalaisyrityksillä tulee olla riittävät resurssit ja näkemystä pitkäjänteiseen liiketoimintaan, joita Japaniin vienti välttämättä vaatii. Voi kulua pitkäkin aika, eikä tilanne kauppasuhteiden kannalta näyttäisi edistyvän. Moni on luovuttanut juuri silloin, kun miljoonamarkkinat olisivat olleet avautumassa. Vientitoimintaa suunnittelevalla yrityksellä tulee olla hyvät tuotannolliset ja taloudelliset resurssit, jotka pystyvät vastaamaan viennin tuomaan myynnin lisäykseen. Kielitaitoinen ja motivoitunut henkilökunta auttaa omalta osaltaan valtaamaan uudet ja tuntemattomat markkinat. Näiltä markkinoilta voi löytyä takuut liiketoiminnan kasvuun ja kehitykseen tulevana vuosina.

Kokemusta Japaniin kohdistuvasta vientitoiminnasta on rovaniemeläisellä Lappset Oy:llä. Yritys valmistaa muun muassa lasten leikkikentillä käytettäviä puuelementtejä ja harjoittaa

laajaa vientitoimintaa. Japani oli yrityksen kolmas vientikohdema ja kauppaa on tehty vuodesta 1979 lähtien.

Lappset Oy:n Aasian toiminnoista vastaa johtaja Hannu Ylinenpää. Hänen kokemuksensa mukaan (2004) kauppakumppaneiden välistä kommunikointia on vaikeuttanut japanilaisten huono englanninkielentaito. Kulttuurillisesta näkökulmasta liiketoimintaa on hankaloittanut seikka, etteivät japanilaiset osaa antaa negatiivista kritiikkiä. Aiheellinen kritiikki olisi liiketoiminnan kannalta suomalaiselle tai mille tahansa vientiyritykselle tärkeää. Japanilaiset eivät myöskään aluksi halunneet kieltäytyä mistään.

Lappset Oy on toiminnan alussa tukenut taloudellisesti japanilaista edustajaansa. Jälleenmyyjän taloudellinen asema oli huono, mutta koska liikevaihto oli suhteellisen pientä, pysyivät riskitkin hallinnassa. Ylinenpää korostaa, että Japaniin vientitoimintaa aloittavan yrityksen tulee ensisijaisesti varmistaa vientituotteiden kysyntä kohdemarkkinoilla. Hyvän ja luotettavan jälleenmyyjän hankkiminen edistää omalta osaltaan kysyntää. (Ylinenpää 2.11.2004)

## 2.2 Japanin rahoitussektori

Juha Niemen 11.10.04 kirjoittaman ja Suomen Tokion suurlähetystön julkaiseman raportin (Kauppapolitiikka 2004) mukaan Japanin keskuspankin nollakorkopolitiikka tulee jatkuamaan vuoden 2005 yli. Useiden analyytikoiden mukaan korkoa ei tulla nostamaan, vaikka kuluttajahinnat kääntyisivätkin nousuun. Keskuspankin pääjohtaja Fukui osoittaa edeltäjänsä suurempaa ymmärrystä valtiovarainministeriön huolia kohtaan liittyen koronnoston negatiivisiin vaikutuksiin. Nollakorolla pyritään deflaatiopaineiden lievittämiseen.

Raportissa todetaan edelleen, että Japani on yhä ”ylipankkiutunut” maa. Rahoituslaitokset ovat jakautuneet parempi- ja huonompiosaisiin. Pankkisektorin yleinen tilanne on parantumassa, sillä virallisten tilastojen mukaan ns. roskalainojen osuus kokonaislainakannasta on jo alle 7 %. Liikepankkien määrä on pudonnut vuoden 1990 alusta lähes kahdestakymmenestä viiteen. Se laskee edelleen neljään, kun vuonna 2005 todennäköisesti yhdistyvät maan suurista liikepankeista huonokuntoisin UFJ Group ja suurin Mitsubishi Tokyo Financial

Group (MTFG). Nämä kaksi yhdessä tulevat muodostamaan omaisuuden määrällä mitattuna maailman suurimman pankkiyhtymän. Alueellisten pankkien osalta fuusioita tullaan todennäköisesti toteuttamaan lisääkin.

Pankkifuusioiden lisäksi rahoitussektoria koskeva mielenkiintoinen kysymys on Japanin postin yksityistäminen. Jos prosessi onnistuu, luo se pitemmällä tähtäimellä edellytyksiä talouskehityksen vireytymiselle. Yksityistäminen yhdistettynä rahoitussektorin yleiseen tervehtymiseen parantaa selvästi Japanin taloutta. (Niemi 2004)

Pukkila (2002, 48 – 51) lisää, että Japanin 25 000 postikonttoria hoitavat postitoimintojen ohella säästötilejä ja henkivakuutuksia. Julkiset rahoitusjärjestelmä perustettiin toisen maailmansodan jälkeen varmistamaan, että nopeasti kasvavalle teollisuudelle riitti edullista investointilainaa. Rahat otettiin kansalaisten säästötileiltä. Vuoteen 1996 asti noudatettiin ns. convoy -systeemiä, jossa pankkilaitosta valvovat viranomaiset määrittivät liikepankeille yhteiset otto- ja antolainauskorot. Järjestelmällä pyrittiin varmistamaan, ettei yksikään rahoituslaitos jää jälkeen muista tai kaadu roskaluoitoihin. Näiden ongelmaluottojen tarkka määrä ei ole selvillä, sillä laki ei vaadi pankeilta täyttä tappioselvitystä. Erään arvion mukaan ongelmaluottojen määrä olisi jopa yli 30 % maan bruttokansantuotteesta.

Viranomaiset, suuryritykset ja suuret pankit ovat aina toimineet Japanissa erittäin läheisesti. Niiden väliset näkyvät tai näkymättömät siteet ja liittoumat muodostavat japanilaisen liike-elämän kulttuurin. Pankit ovat ne, jotka määrittävät kehityksen tahdin ja suunnan.

### 2.3 Keiretsut

1910–20 -luvulla kehittyneiden teollisuus- ja rahoitusimperiumien, *zaibatsujen*, jälkeläisiä ovat *keiretsut*. *Zaibatsuja* alettiin purkaa, kun Yhdysvaltojen miehityshallinta sääti sodan päätyttyä antitrustilain. Osa *zaibatsujen* oikeuksista kuitenkin palautettiin Japanissa, sillä Aasiassa leviävä kommunismi huolestutti valtioita. Muutamat suuryritykset, vakuutusyhtiöt ja *Fuji* – pankki yhdistivät voimansa ja alkoivat toimia vanhoja *zaibatsu* – perinteitä noudattaen. Sodan jälkeinen talous antoi suuryrityksille mahdollisuuden luopua vanhoista velvoit-

teista ja virtaviivaistaa toimintatapojaan. Yritys purkaa vanhat talousryhmittymät itse asiassa lisäksi suurten japanilaisyritysten toimintakykyä. (Pukkila 1997, 44)

Pukkilan (1997, 44 – 45) mukaan *keiretsuissa* yritykset ja pankit ovat ryhmittyneet ja omistavat laajamittaisesti toisiaan ristiin. Nämä muodostavat horisontaalisen *keiretsun*. Kullakin *keiretsulla* on oma pankkinsa, vakuutusyhtiönsä, varustamonsa ja suurkauppahuoneensa. Vertikaalinen *keiretsu* puolestaan muodostuu suuryritysten omista alihankkijoista ja jakeluverkostoista. Näitä ovat pääasiassa pk-yritykset, joista suurin osa on suuryrityksistä riippuvaisia. *Keiretsu* -yrityksillä ei ole yhteistä holding – yhtiötä, sillä Japanin monopolilainsäädännössä ne ovat kiellettyjä. Laajamittaisen ristiinomistuksen seurauksena lähes 60 % Tokion pörssin japanilaisosakkeista on *keiretsujen* hallussa.

Noin 99,7 % Japanin yrityksistä kuuluu pk -sektoriin ja ne ovat lähes poikkeuksetta perheyrityksiä. Kaksi kolmasosaa niistä on taloudellisesti suuryrityksistä riippuvaisia. Pk -yritykset toimivat suuryritysten alihankkijoina tai jakeluyrityksenä joko *keiretsu* -ryhmittymän sisällä tai sen ulkopuolella. Suuryritykset ovat siirtäneet kustannusongelmansa hankintaketjussa alaspäin alihankkijoilleen. Pienyritykset ovat näin ollen toimineet talouselämän puskureina.

Suurin osa Japanin suuryrityksistä kuuluu johonkin *keiretsuun*. Suurimmat *keiretsut* Japanissa ovat Mitsubishi, Mitsui, Sumitomo, Fuyo, Sanwa ja Dai-ichi Kangyo. Ryhmittymän pankki myöntää yrityksille luottoja ja saman *keiretsu* -ryhmän jäsenet auttavat tarpeen vaatiessa toinen toistaan. Liittymät ovat olemassaolollaan hillinneet niin koti- kuin ulkomais-tenkin kilpailijoiden tuloa markkinoille. Niiden voimaa ovat kuitenkin syöneet kallis jeni, *endaka*, sitkeä lama ja hidas talouskasvu. Perinteisestä ryhmäuskollisuudesta on ollut välttämätöntä luopua taloudellisen pakon edessä. Yhteistyökumppaneita ja alihankkijoita on etsitty jopa ulkomaisista yrityksistä tuottavuuden parantamiseksi. Silti *keiretsut* ovat varteenotettava este japanilaisille markkinoille tunkeutumisessa. (Pukkila 2002, 40 – 42)

## 2.4 Kauppahuoneet

Japanissa on yli 8 000 kauppahuonetta, joista suurimmat yleiskauppahuoneet, *sogo shosha*, kuuluvat kukin omaan *keiretsuunsa*. Niiden vienti- ja tuontikauppa käsittää noin puolet Japanin ulkomaankaupasta. Ne käyvät kauppaa valtavan suurilla määrillä, mutta erittäin matalilla 1-2 %:n katteilla. Kauppahuoneet tarjoavat markkinointi- ja investointiapua sekä koti- että ulkomaisille yrityksille ja ottavat kantaakseen kaikki myynti- ja ostotoiminnasta aiheutuvat vastuut.

Kauppahuoneiden avulla vientitoiminnan aloittaminen on ollut helppoa pienillekin ulkomaisille yrityksille. Suuret kauppahuoneet ovat tehokkaita markkinoimaan japanilaisia tuotteita ulkomailla ja ostamaan raaka-aineita kotimaahansa. Ulkomaisten tuotteiden markkinoinnissa toimintatempo ei valitettavasti ole samaa luokkaa. Sopimuksen purkaminen kauppahuoneen kanssa on työlästä ja kallistakin. Japanin suurimpia kauppahuoneita ovat mm. Marubeni, Mitsubishi, Mitsui, Itochu ja Sumitomo. Kotimaisen ja kansainvälisen kilpailun kiristytessä kauppahuoneet ovat joutuneet yhdistämään toimintojaan ja etsimään uusia toimintamuotoja. (Pukkila 2002, 43)

## 2.5 Kotitaloudet

Hiljattain julkistetuista japanilaistilastoista ilmenee, että yli kaksi henkilöä käsittävien japanilaisten kotitalouksien keskimääräiset säästöt ovat noin 13 miljoonaa jeniä/kotitalous eli noin 110 000 euroa kotitaloutta kohden. Kolmannes maailman yksityisistä säästöistä on japanilaisten käsissä. Tämä on johtanut siihen, että myös suomalaisille kuten muillekin ulkomaisille korkealaatuisille kulutustavaroille ja kestokulutushyödykkeille on Japanissa markkinoita. Tällaisia ovat mm. korkealaatuiset tekstiilit, jalkineet, korut tai yleensäkin erilaiset design-tavarat. Useille ranskalaisille ja italialaisille muotivaatteiden huippumerkeille Japani on selkeästi maailman tärkein yksittäinen vientimarkkina-alue. Äärimmäisen ostovoimaisia markkinoita ei olisi syytä jättää pelkästään näiden maiden haltuun. (Markkanen 2003)

Pukkila (2002, 10) toteaa, että Japanissa aivan kuin lähes kaikkialla maailmassa vietettiin kulutusjuhlaa 1980-luvun loppupuolella. Kupla puhkesi vuonna 1991, jolloin pankit sulki rahahanansa. Maa on sinnitellyt sitkeässä lamassa näihin päiviin saakka. Kansalaisten ostohalukkuutta jarruttavat hintojen laskun odottelu sekä pelko työttömyydestä.

Pukkila (2002, 82) mukaan Japanissa aloitettiin työttömyyden tilastointi vuonna 1953. Vuoden 2002 keväällä yli 5 % väestöstä oli työttöminä, vaikka prosentti oli pysytellyt vuosikymmeniä alle kahdessa prosentissa. Tilastokeskuksen (2004) tiedot osoittavat, että bruttokansantuote henkeä kohti vuonna 2002 oli Japanissa 26 070 USD kun vastaava luku Suomessa oli 25 440 USD. Kotitalouksien käytettävissä olevat tulot vuonna 2001 (USD/PPP per capita) olivat Suomessa 15 688 ja Japanissa 16 537. Yksityinen kulutus samana vuonna (USD henkeä kohti) on tilastoitu Suomessa olleen 11 382,40 ja Japanissa 19 675,70. Tässä on maiden välillä huomattava ero.

Pukkila (2002, 52) huomauttaa, että arvopapereihin ja vakuutuksiin sijoittaminen rinnastetaan Japanissa lähinnä bingon, loton tai uhkapelien pelaamiseen. Kansalaiset uskovat saavansa paremman eläketurvan säästämällä pienikorkoisille talletustileilleen. Tämä on lisännyt pankkien ylivaltaa rahoitusmarkkinoilla.

Teollisuuspalkat Japanissa ovat ehkä maailman korkeimmat ja verotus keskimäärin alle 30 %. Peruspalkan lisäksi suuryrityksissä työskentelevät nauttivat erilaisista luontaiseduista ja kaksi kertaa vuodessa maksettavista, usean kuukauden palkan suuruisista bonuksista. Luontaisetuina he nauttivat usein työnantajan kustantamasta asunnosta ja maksuttomista työmatkoista. Yksityisten henkilöiden käytettävissä olevat käteisvarat ovat näin ollen huomattavat. (Pukkila 2002, 79 – 80)

### 2.5.1 Nainen Japanissa

Japanilaiset ovat maailman pitkäikäisimpiä. Terveysministeriön tilastojen mukaan naisten keskimääräinen elinikäennuste on jo yli 82,8 vuotta. Naiset avioituvat yleisesti ennen 25. ikävuottaan ja nykyisin he jatkavat yhä useammin työelämässä avioliiton solmimisen jälkeen. Avioliitoista puolet on vieläkin järjestettyjä, mutta solmituista avioliitoista päättyy eroon tuomioistuimessa vain kaksi tuhannesta. Japanilaisnaiset synnyttävät keskimäärin

1,43 lasta joka on teollisuusmaan ollessa kyseessä erittäin vähän. Naiset palaavat nykyisin entistä useammin takaisin työelämään lapsen synnyttämisen jälkeen. Perinteisen japanilaismallin vastaisesti, jossa siis nainen hoitaa kodin ja mies käy töissä, naisilla on nykyisin periaatteessa samat mahdollisuudet ammatinvalintaan ja urakehitykseen kuin miehilläkin. (Pukkila 2002, 74 – 81)

Pukkila (2002, 74 – 81) jatkaa, että naisten palkka on vain runsaat 60 % miesten palkasta, vaikka 1980-luvun puolivälissä säädetty laki kieltää kaiken sukupuoleen kohdistuvan syrjinnän. Japanilaisia naisia on perinteisesti palkattu yrityksiin niin sanottuihin *ofisu leidin* (office lady) tehtäviin eli sihteereiksi ja assistenteiksi. Saavuttaakseen miespuolisen henkilön aseman suuryrityksen uraputkessa, *sarariiman* (salary man), on naisen ponnistettava huomattavasti miestä enemmän. Länsimainen nainen hyväksytään jo yleisesti tasavertaisena neuvottelukumppanina. Kunnioitus liike-elämässä ansaitaan henkilökohtaisilla ominaisuuksilla eikä suinkaan sukupuolen perusteella. Arvostusta lisäävät myös virkaikä eli senioriteetti ja henkilön asema yrityksessä.

Yli 80 % japanilaisista asuu kaupungeissa ja neljännes väestöstä on Tokion, Osakan ja Nagoyan suurkaupungeissa. Suur-Tokion urbaanialueella asuu jopa 30 miljoonaa ihmistä ja ydinkeskustassa, maailman suurimmassa kaupungissa, arviolta 12 miljoonaa. Tilastokeskuksen (2004) mukaan naisten työttömyysaste prosentteina vuonna 2001 oli Suomessa 9,7 ja Japanissa 5,1. Naisten prosentuaalinen työvoimaosuus samana vuonna oli Suomessa 72,6 kun vastaava prosenttiluku Japanissa oli 64,4.

Ero selittyy osittain sillä, että japanilaiset naiset työskentelevät huomattavan usein osaaikaisesti ja pienemmissä yrityksissä sekä matalapalkkaisemmilla aloilla kuin mies. Työaika on Japanissa huomattavasti pidempi kuin Suomessa ja lomia vuositasolla noin kuukausi suomalaisia vähemmän. Ylityöt ovat normaali käytäntö. Perhe-elämässä vaimo tekee suuret päätökset, vastaa kotitöistä, lasten koulunkäynnistä ja perheen raha-asioista. Mies saa ansaitsemastaan palkasta viikkorahaa. (Pukkila 2002, 75–76)



### 2.5.2 Tavoiteltava asiakassegmentti

Ropen (1995, 94 – 98) mukaan nykyaikainen markkinointi pyrkii mahdollisimman kapean segmentin valintaan. Mitä tiukempi segmenttirajaus on, sitä parempi on myös tuotto. Näin suunnataan toimintaa kannattavalle segmentille ja karsitaan kannattamattomat asiakasryhmät toiminnan ulkopuolelle. Se ei kuitenkaan saa olla aita, jonka yli asiakas ei voisi ostaa tuotetta. Valitulle asiakasryhmälle räätälöidään oma mallisto ja toimintaohjelma.

Rope (1995, 94 – 98) muistuttaa edelleen, että markkinoinnin segmentoinnin lähtökohta on oltava ehdottoman asiakaskeskeinen. Pienyrityksen on pakko kohdistaa voimavaransa vain tiettyyn segmenttiin. Kohderyhmän valinnassa yritykseltä vaaditaan rohkeutta valita ja luopua. Asiakas ei valitse yritystä, ellei yritys ole valinnut asiakasta kohderyhmäänsä. Viennin kohdemaan markkinat ovat niin laajat, että tarkka segmentointi on tärkeää ja välttämätöntä, sillä kokonaisuudessaan niitä ei pystyittäisi tyydyttämään.

Olen itse, 36-vuotiaana työelämässä pitkään työskennelleenä naisena, kaivannut ikäiselleni sopivaa vaatemallistoa. Nykymuoti tarjoaa enimmäkseen napapaitoja ja matalia lantiohoussuja, jotka ruumiinrakenteesta riippumatta tuntuvat poikkeuksetta ikäiselleni naiselle sopimattomilta.

Tyylikkyys on pitkälti kykyä pukeutua ajattomasti ja tilanteen mukaan. Kaikkialla maailmassa naiset haluavat pukeutua mukavasti mutta muodikkaasti sekä työelämässä että vapaa-aikana. Tärkeää on myös se, että vaatteet ovat helppohoitoisia ja että tietyn malliston vaatteet sopivat yhdisteltäviksi keskenään.

Rockseri Oy:n kaikki mallistot, R-collection, täyttävät nämä vaatimukset. Erityistä huomiota kohdemarkkinoilla tulee kiinnittää siihen, että tuotteet voidaan lähes poikkeuksetta pestä 60 asteessa. Tämä on tärkeää paitsi värien ja kuosien säilymisen kannalta, myös hygieenisistä syistä. Kaikki vaatteet valmistetaan korkealaatuisista raaka-aineista. Klassisten perusvärien lisäksi mallistossa on aina muodikkaita trendivärejä edustavia vaatteita.

Edelliseen perustuen on tässä opinnäytetyössä vientituotteiden asiakassegmentiksi valittu 25–40 –vuotiaat, Tokion alueella asuvat naiset. Segmentoinnissa käytetään näin demografisia eli väestötieteellisiä sekä maantieteellisiä perusteita. Tyypillinen asiakas nähdään Tokion

suurkaupungissa asuvana ja/tai työssäkäyvänä sekä suhteellisen menestyvänä. Hän voi olla perheellinen tai perheetön. Mainonta suunnataan ja suunnitellaan tavoittamaan tämä asiakaskunta.

### 3 VIENTITUOTTEET

Japanissa menestyvät sekä halpakauppaketjut että luksusta myyvät perinteikkäät tavaratalot. Sen sijaan keskihintaista ja keskilaatuista tavaraa kauppaavat yritykset eivät pärjää kilpailussa. (Pukkila 2002, 79)

Koska suomalaisella käsityötuotteella ei ole mahdollisuutta kilpailla hinnalla, on sillä oltava muunlaisia kilpailuetuja, kuten esimerkiksi laatu ja muotoilu. Tuotteen on oltava erilainen herättääkseen kaupan ja kuluttajan kiinnostuksen. Pelkkä erilaisuuskaan ei riitä vientituotteelle, vaan sen on oltava selkeästi parempi.

Sutinen (1994, 03.7 – 03.9) esittää ratkaisuksi erilaistamisen eli erottumisen kilpailijoista. Kilpailuetu voisi olla siis toiminnallinen (tuotteen laatu) sekä imago eli mielikuva. Sutisen mukaan kilpailuetu käsittää kaikki ne tuotteeseen liittyvät ratkaisut, joilla yritys menestyy markkinoilla vallitsevassa kilpailussa ja saavuttaa kilpailuetuja. Kilpailuedulla tarkoitetaan siis sitä asiakkaan arvostamaa ja tuotteessa kokemaa ylivoimaisuutta, joka on perustana hänen valinnalleen.

Japanilaiset ovat tunnettuja siitä, että he arvostavat korkeaa laatua. Pukkila (2002, 125 - 127) toteaa, että kaunis ja korkealaatuinen merkkituote löytää varmasti Japanissa ostajansa kun taas keskinkertainen tuote jää helposti myymättä. Paitsi varsinaiseen tuotteeseen, tulee erityistä huomiota kiinnittää myyntipakkaukseen. Ostosyyt korkean elintason maissa perustuvat harvemmin selvään käytännön tarpeeseen. Ne löytyvät usein harrastuksista, muodista, elämäntyylistä tai halusta löytää jotain uutta.

Finpron (2004) mukaan ulkomaisia tuotteita myydään Japanissa yleensä suurissa tavarataloissa, jotka sijaitsevat suurkaupunkien parhailla liikepaikoilla. Ne edustavat japanilaisen kauppamaailman kermaa ja niistä ostetaan luksustuotteita.

Johnsson (1996, 88 – 91) toteaa, että kaupallisessa mielessä mielikuvamarkkinoinnin keskeisiä tekijöitä ovat muun muassa yritys, tuote, viestintä, ihmiset ja toimintaympäristö eli tässä tapauksessa vientikohdema Japani. Näiden tekijöiden suunnittelua, toteutusta ja johtamista kutsutaan Design Managementiksi. Kaupalliset tavoitteet pyritään vientitoiminnassa saavuttamaan näiden hallittujen tuote- ja yrityskuvien avulla.

Johnsson (1996, 36) lisää, että yritys kykenee harvoin myymään vientituotteina koko mallistoaan. Yleisesti tunnettu sääntö on 20/80 eli muutamat tuotteet tai tässä tapauksessa mallit valitaan vastaamaan valtaosasta vientiä. Tarkoituksena ei ole suunnitella erillistä vientimallistoa.

Rockseri Oy:n kevät-kesä 2004 – mallistosta on valittu vientiin sopivat ja suunnitellulle kohderyhmälle erityisesti valitut tuotteet (LIITE 4). Tuotteet ovat pellava- ja trikootuotteita, joiden tuotannon aikatauluttamisen ja toteutuksen yritys pystyy itse määrittelemään. Kesämalliston vaatteet ovat valmistuskustannuksiltaan edullisempia kuin talvimallistossa olevat untuva- ja neuletuotteet. Valittu vientimallisto sopii parhaiten kohdemaan ilmastoon ja kaupunkimiljööseen. Japanilaiset ovat erittäin pienikokoisia, joten vientiin valitaan pienet vaatekoot eli XS - M. Näitä kokoja yritys myy kotimaan markkinoilla suhteessa vähiten. Tällä valinnalla on mahdollisuus tasapainottaa yrityksen tuotantoa ja myyntiä.

Rockseri Oy:n suosituimpia tuotteita ovat jo vuosia olleet yrityksen itse suunnittelemat ja painamat t-paidat. Humoristiset kuvat ja tekstit eivät sovellu sellaisenaan Japanin markkinoille. Paitojen tekstitys on suomenkielistä eikä huumori tässä tapauksessa ole onnistunut argumentti. Koska yrityksessä työskentelee AD ja painopinnan valmistaja, kannattaa osaan paitoja suunnitella sopiva painokuva. Tällainen voisi olla esimerkiksi yksinkertainen kukka tai muu symboli. Kielimuurin ja kulttuurierojen vuoksi teksti kannattaa jättää pois. Yrityksen graafikolla on runsaasti materiaalia suunnittelemistaan painokuvista, joita ei vielä toistaiseksi ole toteutettu. Näiden joukosta löytyy useita käyttökelpoisia valmiita vaihtoehtoja. Lopulliset valinnat ovat yritysjohton päätettävissä.

T-paidat varustettuna painotekstillä ”R-collection”, joita yrityksellä on useissa eri väreissä mallistossaan, voisivat tulla kysymykseen. Ne toimisivat erinomaisesti maksettuna ja liikuvana mainontana. Paidaksi valittaisiin niukkalinjaiset ja naiselliset mallit. Myös japaninkieliset tekstit ja painatukset paidoissa kannattaa unohtaa, sillä länsimaalaisuutta ihannoivassa Japanissa niitä ei muutenkaan näy katukuvassa.

Klassikotuotteen aseman saavuttaneet ja yrityksen tavaramerkiksi muodostuneet anorakkitaikit ja -housut eivät välttämättä sovellu Japanin ilmastoon tai kaupunkikäyttöön. Myöhemmässä vaiheessa nämäkin tuotteet varmasti löytävät ostajansa ulkoilua ja liikuntaa harrastavasta asiakaskunnasta, mutta niitä ei kannata valita ensimmäiseen vientimallistoeraan.

### 3.1 Nimi ja merkki

Ulkomailla myönnetty tai vireillä olevat patentit tai tavaramerkkioikeudet eivät suojaa tuotteita Japanissa. Niiden hakemiseen paikan päällä tarvitaan japanilainen patenttiasiamies, joka palvelukset ovat suhteellisen kalliita. Varsinaiseen patentin hakuprosessiin ja tuotteiden rekisteröintiin liittyvät yksityiskohdat sekä käytännön toimenpiteet vaatisivat oman tutkimuksensa.

Japanissa patentti myönnetään sille, joka sitä ensin on hakenut eikä suinkaan sille, joka tuotteen ensin on kehittänyt. Patenttihakemuksia ei käsitellä automaattisesti, vaan rekisteröidyn hakemuksen jättäjän on anottava käsittelyä seitsemän vuoden kuluessa hakemuksen jättämisestä. Tavaramerkin rekisteröinti kestää noin neljä ja patentin rekisteröinti kuusi vuotta. Ennen kuin tavaramerkki on rekisteröity Japanissa, on ulkomaisen tavaramerkin omistajan osoitettava sen olevan Japanissa jo niin yleisesti tunnettu, että merkin ei-oikeutettu käyttö herättäisi kuluttajissa sekaannusta. (Pukkila 2002, 139 – 140)

Ranisen ja Raution (2003, 234) mukaan logo on vakiintunut tapa, jolla yrityksen nimi kirjoitetaan. Liikemerkki on graafinen merkki tai tunnus eli tässä tapauksessa R-collection. Rockseri Oy:n puna-valkoinen liikemerkki on sellaisenaan käyttökelpoinen myös Japanin markkinoilla. Yritys voi astua Japanin markkinoille omalla nimellään ja käyttämällään tuotemerkillä R-collection. Toiminimen ja tuotemerkin nimeäminen vientikohdemaassa ovat yri-

tyksen johdon strateginen ratkaisu, eikä siihen ole tässä työssä siksi syvennytty tarkemmin. Japanissa arvostetaan suomalaisuutta, joten se kannattaa tuoda rohkeasti esille kaikessa vientitoiminnassa. Collection on sanana erittäin paljon käytetty liite tai tunniste maailmanlaajuisesti, mutta erottuminen massasta on silti mahdollista.

Jussila (1998, 46) opastaa, että englanninkieliset sanat opetetaan japanilaisissa kouluissa kirjoittamaan *katakana* – tavukirjoituksella pohjautuen paikalliseen ääntämiseen. Siinä r- ja l- kirjaimet ovat yksi ja sama äänne ja monien konsonanttien perään lausutaan ylimääräinen u tai o. Tätä ”kieltä” kutsutaan nimellä japlish tai katakana -englanti. Tämän vuoksi sekä yrityksen nimi että tuotemerkki saavat uuden, suomalaiselle jopa tunnistamattoman ääntämisen. Käännettäessä ulkomaisia sanoja japanin kielelle tarvittavien tavujen puuttuminen ei estä niiden korvaamista joillain muilla tavuilla. Käytännössä tämä tarkoittaa vierasperäisten sanojen ääntämistä japanilaisittain. Elvis (Presley) lausutaan japanissa *Erubisu* ja terveyttä tarkoittava englanninkielinen sana healthy puolestaan *herushii*.

Juntunen (5.11.2004) lisää, että sanan alussa oleva r-kirjain lausutaan Japanissa l-äänteeksi kun taas keskellä sanaa se äännetään kuin suomalainen r. Sekä tuotemerkki R-collection että yrityksen nimi äännetään siis l-alkuisiksi. Pukkila (1997, 128) toteaa, että kirjoitettu japanin kieli koostuu kiinalaisperäisistä sanamerkeistä, *kanji*, sekä kahdesta japanilaisesta tavumerkkisarjasta *hiragana* ja *katagana*. Virallinen perusmerkistö käsittää 1945 *kanjia*. Kukin *kanji* voidaan lukea kahdella tavalla, kiinalaisittain, *on*, ja japanilaisittain, *kun*. Japania kirjoitetaan sekä pystyriveihin oikealta vasemmalle, että vaakariveihin vasemmalta oikealle.

### 3.2 Hinnoittelustrategia

Kesäkuussa 2004 julkaistussa, Mercer Human Resourcen tekemässä elämäntyylivertailussa (Kainuun Sanomat 15.6.2004) Tokio on edelleen maailman kallein kaupunki. Viiden kalleimman joukkoon sijoittui myös Osaka. Suomen pääkaupunki Helsinki löytyi listalta sijalta 23, vaikka se vielä vuosi sitten piti hallussaan sijaa 36. Hintojen kallistumista Suomessa selitetään osittain euroon siirtymisellä. Vientituotteiden hinnoittelussa tämä on arvokas tieto. Japani on siitä erikoinen valtio, että jenimääräiset hinnat eivät siellä nouse tai laske, ainoastaan jenin suhde muihin ulkomaisiin valuuttoihin verrattuna kärsii heilahteluista.

Suomalainen tekstiiliteollisuus ei pysty vientimarkkinoilla kilpailemaan hinnalla. Hinnoittelu on tästä syystä perustettava tyylikkääseen ja korkealaatuiseen tuotteeseen. Vientioppaan (2003, 39 – 40) mukaan hinnoittelu on viennissä riippuvainen tuotteen valmistuskustannuksista, kilpailevien tuotteiden hinnoista ja asiakkaiden maksuhalukkuudesta. Viennistä aiheutuu yritykselle monia ylimääräisiä kustannuksia, jotka tulee ottaa huomioon hinnoittelussa. Tällaisia ovat esimerkiksi agenttiprovisiot, rahti-, huolinta- ja kuljetuskustannukset.

Sutinen (1994, 03.44 – 03.55) lisää, että hinnan määrittelyyn liittyvät myös toimitus- ja maksuehdot sekä mahdolliset alennukset. Yrityksen ei tule myöskään unohtaa myyntikatetaan tai valuuttakurssien muutosten aiheuttamia kustannuksia. Tästä syystä on tässä vientisuunnitelmassa päädytty käyttämään laatuhinnoittelua, jota kutsutaan myös imagohinnoitteluksi. Se on korkean hinnan politiikkaa ja kilpailusuuntautunutta hinnoittelua, jossa hintaa määriteltäessä vertailukohteena pidetään vain merkityksellisimpiä kilpailijoita. Laatuhinnoittelu on hintapolitiikkana periaatteessa ikuinen. Kilpailuetu on imagollinen, tuotteeseen pohjautuva ja sen perustana on erilaistaminen eli kilpailijoista erottuminen. (Rope & Vahvaselkä 1993, 136 – 137)

Oletuksena pidetään, että määriteltä asiakassegmentti on valmis maksamaan tuotteesta korkean hinnan. Hinta osoittaa asiakkaalle tuotteen arvon eli laatumielikuva osoitetaan asiakkaalle hinnassa. Korkea hinta antaa ostajalle mielikuvan korkealaatuisesta tuotteesta ja imagosta. Hinnoittelupäätöstä perustellaan sillä, että markkinoilla ei ole aikaisemmin ollut samanlaista tuotetta ja mahdollinen asiakaskunta ei osaa arvioida sen aiheuttamia kustannuksia. Myöhemmässä vaiheessa hinnan laskeminen on huomattavasti helpompaa kuin sen nostaminen.

Härkki, Lehtinen ja Huotari (1995, 31) toteavat, että kuluttajamarkkinoilla alhaisen hinnan käyttäminen entry – eli markkinoille menovaiheessa saattaa johtaa huonoon laatuimagoon. Tämän tyyppisillä markkinoilla toimivan yrityksen on mahdollista profiloida itsensä laadukkaaksi käyttämällä jonkin verran korkeampaa hintaa kuin kilpailijat. Laatutietoisessa Japanissa tämä tieto on arvokas.

Tavoitteena on päästä suoraan markkinoiden huipulle korkean hinnan avulla. Tämän tulisi johtaa suuriinkin voittoihin suhteellisen lyhyessä ajassa. Se takaa turvan haitallisten kustan-

nusvaihteluiden varalle ja antaa liikkumavaraa kehitys- ja markkinointikustannuksissa. Toisaalta korkea hinta pitää kysynnän aisoissa siihen saakka kunnes tuotanto ja vienti saadaan täyteen vauhtiinsa. Korkea hinta tuo luonnollisesti mukanaan kilpailua ja voi houkutella jopa kopiaimaan tuotetta. Se voi myös karsia mahdollisia ostajaehdokkaista, mutta tuotteen profiloiminen laadukkaaksi merkkituotteeksi on valittu strategia. Korkean hintatason Japanissa tämä ei luultavimmin ole ongelma. Yrityksen liiketoiminnan tuottama kokonaiskate on sen tärkein edellytys menestyksekkääseen ja kannattavaan liiketoimintaan. Hinnoittelu vaikuttaa kannattavuuteen lyhyellä tähtäyksellä enemmän kuin esimerkiksi myynnin määrällinen lisäys tai kustannusten alentaminen. (Sutinen 1994, 03.39 – 03.42)

### 3.3 Myynninedistäminen

Kaikki mainosmateriaali ja esitteet on syytä painattaa japanin kielelle. Tämä onnistuu Suomessa, mutta järjestyy Tokiossa parissa päivässä. Parhaita kohteita käyntikorttien painattamiseen ovat tavaratalot, paperikaupat tai yliopistojen campus-alueet. Käyntikortti, *meishi*, on Japanissa välttämättömyys. Niitä tarvitaan runsaasti, sillä kortti annetaan kaikille ja kaikissa tilanteissa - varsinkin ensimmäistä kertaa tavattaessa. (Jussila 1998, 80)

Läsnäolijoiden arvojärjestys selviää viimeistään esittäytymisseremoniassa, sillä isännät ojentavat korttinsa ensin. Finpro (2004) huomauttaa, että käyntikortti ojennetaan kaksin käsin kortin teksti vastaanottajaan päin. Kortti otetaan vastaan myös kaksin käsin ja kumarretaan. Seremoniaa hankaloittaa käytännössä se, että kortit vaihdetaan yhtä aikaa. Vastaanotettua korttia tutkitaan huolellisesti, kumarretaan ja mieluiten lausutaan siitä kohteliaisuuksia. Tilanne antaa myös mahdollisuuden tarkistaa henkilön asemaa tai nimen lausumista. Saadut käyntikortit asetetaan neuvottelupöydälle istumajärjestyksen mukaisesti.

Käyntikortit painetaan kaksipuolisina: englanniksi ja kääntöpuoli japaniksi. Korteissa tulee lukea selkeästi yrityksen nimi ja liikemerkki, henkilön asema yrityksessä sekä yhteystiedot. Erityisesti käännettäessä henkilön titteliä japanin kielelle tulee olla huolellinen. On tärkeää, että kauppakumppani tietää myyjän edustajan aseman ja valtuudet, sillä väärän puhuttelutavan valinta on paha etikettivirhe. Sukupuolen sijaan titteli määrää neuvottelijan aseman. Nämä kysymykset on syytä selkeyttää etukäteen myös vientiyrityksen sisällä, sillä henkilö,



joka jatkuvasti kysyy lupaa ja neuvoja kotimaansa konttorilta, ei saa Japanissa arvostusta osakseen. (Pukkila 2002, 101 – 103)

Tapaamisessa tervehdyksenä on kevyt kumarrus, joka on kunnianosoitus nöyryydestä toista kohtaan. Se tapahtuu oikeaoppisesti selkää pyöristämällä pään taivutuksen aikana. Kädet pidetään reisiin painettuina sormet polvia kohden. Mitä pidempi ja syvempi kumarrus, sitä kunnioittavampi on myös vaikutus. Jos toinen osapuoli pysyy kumarassa, on toisen kumarrettava uudelleen kunnioitusta osoittaakseen. Perinteisesti naiset kumartavat miehiä syvempään. (Juntunen 5.11.2004)

Finpro (2004) muistuttaa, että kättely on yleistymässä pikkuhiljaa, mutta sitäkin edeltää ja seuraa kevyt kumarrus. Kumartaminen on kohteliasta myös kun annetaan tai vastaanotetaan jotakin. Se toimii myös arvannon tai anteeksipyyntöön osoituksena. Juntunen (5.11.2004) huomauttaa, että liika kumartelu ymmärretään helposti pilkaksi, joten kohtuus siinäkin. Japanilainen voi kavahtaa silmiin katsomista, joka suomalaisille on opetettu hyvänä käytöstäpana jo lapsena. Tämä vältetään helposti kumarrettaessa, jolloin katse suuntautuu automaattisesti maahan. Samoin koskettamista, esimerkiksi toverillista olalle taputtamista, vieroksu-taan.

Pukkila (2002, 103) suosittelee, että esittäytyttyäessä kannattaa esittelijänä käyttää kolmatta henkilöä, eräänlaista takuumiestä, *shokai-sha*. Häntä voidaan tarvita neuvottelujen myöhemmässä vaiheessa yhteisymmärryksen löytämiseksi.

Japaninkielisessä esittäytymisessä sukunimi sanotaan ennen etunimeä, englanninkielisessä normaalissa järjestyksessä. Japaniksi tittelit herra, rouva ja neiti ovat kaikki *-san*. Liite osoittaa arvostusta ja se liitetään etu- tai sukunimen perään. Omaan nimeen itsestä puhuttaessa liitettä ei voi yhdistää. Japanilaiset kutsuvat usein ulkomaisia liikututtaviaan etunimillä, sillä ne ovat yleensä lyhyempinä helpompia muistaa ja lausua. Toisiaan he kutsuvat sukunimillä, sillä etunimiä käytetään vain perheen ja hyvien ystävien kesken.

### 3.3.1 Mainonta

Tärkeä osa yrityksen markkinoinnin kilpailukeinoista, niin myös viennissä, on mainonta. Mainostaminen Japanissa on erittäin kallista ja vain suurimmilla kansainvälisillä yrityksillä on varaa mainontaan maanlaajuisissa päivälehdissä ja TV-kanavilla. Näissä tiedotusvälineissä mainostamiseen tarvitaan japanilainen mainostoimisto, sillä ne eivät ota vastaan toimeksiantoja suoraan asiakkailta. Alueelliset sanomalehdet ja TV-asemat ovat edullisempi vaihtoehto mainostamiseen. Edullisinta mainostilaa tarjoavat Japanin lukuisat aikakausi-, talous- ja harrastelehdet. Maassa julkaistaan 120 sanomalehteä ja niiden yhteislevikki on yli 53 miljoonaa. Aikakausilehtiä julkaistaan yli 3000. Oma lukunsa ovat suomalaisen puhelinluettelon paksuiset *Manga* – sarjakuvalehdet, jotka ovat suuressa suosiossa. Lehtien julkaisemiseen käytetään Japanissa vuositasolla enemmän paperia kuin saniteettituotteisiin. (Pukkila 2002, 135 - 136)

Pukkila lisää, että merkittävää ja suhteellisen edullista mainostilaa löytyy kaupungin liikenneasemilta ja – välineistä kuten esimerkiksi metroista ja junista. Niitä käyttää vuosittain noin 21 miljardia matkustajaa. Tätäkin mainostilaa kontrolloivat mainostoimistot. Liikennevälinemainonnasta toteavat Raninen ja Rautio (2003, 325), että mainoksen katseluaika on lyhyt, mutta se on näkyvillä vuorokauden ympäri. Metro- tai junamainos ei kilpaile yhtä aikaa muiden mainosten kanssa ja se on mahdollista toteuttaa visuaalisesti näytävästi.

Visuaalinen mielikuvamainonta on Japanissa tehokkainta. Mainoksissa käytetään yleisesti tunnettuja henkilöitä kuten näyttelijöitä. Kilpailevien tuotteiden halventaminen ja vertailu tai omakehu mainonnassa osoittavat erittäin huonoa makua. Mainosten laatimisessa kannattaa kääntyä paikallisen mainostoimiston puoleen. Tokion alueella toimii esimerkiksi yksi Japanin suurimmista mainostoimistoista, Tokyo Agency International.

Tokion metroliikenne on koko kaupungin kattava, tehokas, edullinen ja erittäin siisti. Mainontaa voidaan suunnitella käytettäväksi asemilla, metron ulkosivuilla tai vaihtoehtoisesti sisällä kuten seinillä ja istuinselestoilla. Näin on mahdollisuus tavoittaa suuri yleisö Tokion kaupungissa, sillä metron käyttäjämäärät kaupungissa ovat päivittäin valtavat. Kaupungin väkiluvun kerrotaan kasvavan päivittäin kahdella miljoonalla, kun ihmiset saapuvat keskustaan työpaikoilleen.

*Shinjuku Eki* on Tokion ja koko Japanin suurin rautatieasema, jota käyttää päivittäin noin kaksi miljoonaa matkustajaa. Se on rakennettu tavaratalojen Keio, My City ja My Lord muodostamaan ryhmittymän sisään. Siellä kohtaavat yhdeksän juna- ja metrolinjaa.

*Shibuya Eki* eli Shibuyan asema on kuuden juna- ja metrolinjan risteysasema, joka sijaitsee osittain valtavan Tokyu -tavaratalon sisällä. Asema on tunnettu kohtaamispaikka. Sen välittömässä läheisyydessä sijaitsevat myös laadukkaita ja hintavia vaatteita myyvät, kahtia jakautuneet tavaratalot Seibu ja Marui OIOI.

*Ikebukuro Ekissä* kohtaavat myös kuusi metro- ja junalinjaa tehden siitä yhden Tokion suurimmista asemista. Se on rakennettu pinta-alaltaan Tokion suurimpien tavaratalojen Seibu, Tobu ja Parco sisään.

*Ginza* on Tokion hienostoaluetta ja sen asema *Tokyo Eki* on kaupungin keskusasema, josta lähtee muiden junien lisäksi luotijuna *Shinkansen*. Seuraava *Yamanote*-linjan asema etelään on *Yurakucho Eki* – asema, joka on *Ginzan* varsinainen keskuspaikka. *Ginzan* tavaratalojen hintataso on erittäin korkea, tuotteiden hinnoissa on niin sanottu statuslisä. Alueelle sijoittuvat esimerkiksi Seibu ja Hankyu – tavaratalot sekä Mitsukoshi, jota pidetään yleisesti tavaratalojen ykkösenä. Hieman edellisiä edullisemmat tavaratalot Matsuya ja Matsuzakaya sijaitsevat myös samalla alueella. *Harajuku* on nuorison suosimaa aluetta, jossa erikoinen ja näyttävä pukeutuminen on paremminkin sääntö kuin poikkeus. Alueella sijaitsee runsaasti muotivaatteita myyviä liikkeitä. (Jussila 1998, 97–130)

Näin muodostuu looginen mainonnan ja vientituotteiden myyntipaikan valinta: metro- ja junamainonta tavoittaa halutut asiakkaat tehokkaasti ja tuotteet ovat myytävänä tavarataloissa aivan aseman tuntumassa.

### 3.3.2 Messut

Japani on messujen luvattu maa. Rekisteröityjä messuja ja näyttelyjä järjestetään vuosittain yli tuhat. Messut ovat erittäin tehokas myyninedistämistoimenpide, jossa on mahdollisuus solmia tärkeitä liikesuhteita ja tavata viranomaisia sekä merkittäviä päätöksentekijöitä. Messuilla on mahdollista tutustua kilpaileviin tuotteisiin ja tuottajiin sekä vallitseviin trendeihin.

Näytteilleasettajana osallistuminen messuille Japanissa on erittäin kallista ja siihen liittyvät järjestelyt on syytä aloittaa hyvissä ajoin. Messuille osallistumiseen on mahdollisuus saada taloudellista tukea, mutta osallistumiskustannukset ovat siitä huolimatta mittavat. Messujärjestäjien taustat ja omien tuotteiden soveltuvuus kulloisillekin messuille kannattaa selvittää ennen ilmoittautumismaksun suorittamista. Yhtenä mahdollisuutena on osallistuminen messuille yhteisosastolla, esimerkiksi Finpron järjestämänä. Mikäli ei osallistu messuille näytteilleasettajana, voi vierailla niissä tutkimusmielessä. (Finpro 2004)

### 3.4 Hinnan muodostuminen

Vientituotteiden arvonlisäprosentti EU-alueen ulkopuolelle on nolla. Seuraavaksi käsitellyt kuljetuslausekkeet (Incoterms 2000) soveltuvat kaikkiin kuljetusmuotoihin, erityisesti yhdistelmäkuljetuksiin. Lähtökohtana on tuotteen hinta tehtaalla katteineen, johon lisätään:

- viennin valmistelu- ja markkinointikustannukset
- tuotesopeutuksen kustannukset
- pakkauskustannukset ja
- agentti- tai muu edustajaprovisio.

Hinnoittelulauseke on tällöin noudettuna lähettäjältä tai EXW (Ex Works). Myyjä asettaa tavaran ostajan käytettäväksi asianmukaisessa pakkauksessa toimipaikassaan. Ostaja puolestaan ottaa tavaran haltuunsa ja huolehtii sen kuljettamisesta perille. Lähes kaikki velvoitteet ovat siis ostajalla, jolle siirtyy vastuu tavarasta kun se on erotettu ostajan lukuun myyjän tehtaassa. (Johnsson 1996, 98 – 99)

FCA (Free Carrier) on yleislauseke, joka tarkoittaa ”vapaasti rahdinkuljettajalla”. Myyjä toimittaa tavarat ostajan osoittamalle rahdinkuljettajalle. Vastuu tavarasta siirtyy myyjältä ostajalle silloin, kun rahdinkuljettaja ottaa tavarat haltuunsa. Jos tuote myydään vapaasti perillä, edellisiin lisätään rahtikustannukset, vakuutukset ja mahdolliset rahoitukseen liittyvät kustannukset. Näin päädytään CIP -hintaan (Carriage and Insurance Paid to). Esimerkiksi CIP Tokio tarkoittaa, että kulut maksetaan Tokioon saakka. Myyjä toimittaa tavarat ensimmäiselle rahdinkuljettajalle, tekee kuljetussopimuksen ja maksaa rahdin määräpaikkaan. Myyjä huolehtii myös vakuutuksista ja vientiselvityksestä sekä toimittaa ostajalle kauppakassan, rahtikirjan ja tavaravakuutuskirjan. Ostaja puolestaan huolehtii tavarat tuontiselvityksestä ja mahdollisesti tavarat kuljettamisesta perille. CPT (Carriage Paid To) vastaa muutoin täysin CIP -lauseketta, mutta siitä puuttuu vakuutus. (Johnsson 1996, 99)

Kustannusten määrittelyssä kannattaa olla hyvin tarkka, sillä marginaalit ovat erittäin pieniä. Virheisiin ei ole varaa, joten tarjousten pyytäminen ja kustannusten kilpailuttaminen on suositeltavaa.

### 3.4.1 Maksuehdot

Vientiyritys pystyy vaikuttamaan omaan rahoitustilanteeseensa maksuehtojen valinnalla. Se on myös erittäin merkittävä kilpailukeino, jonka valinnassa tulee ottaa huomioon paitsi taloudelliset myös poliittiset seikat. Tärkeimpinä kysymyksinä nousevat esiin ostajan vakavaraisuus ja luotettavuus. Jos vientilähetys on suuri ja ostajasta on saatavana luottotiedot, kannattaa ottaa yhteyttä Valtiontakuukeskukseen vientitakuiden hakemiseksi. Vientituotteen kysyntä, vallitsevat kilpailuolosuhteet ja vientituotteen luonne tulee myös huomioida. Maksuehtojen valinnassa kannattaa hienovaraisesti huomioida myös ostajan näkökulma: millaisia kustannuksia maksuehto tälle asettaa ja kuinka tämä sanelevat ehdot kokee. Ostajaa suosivia maksuehtoja käytetään kilpailukeinona kiristävissä kilpailuissa. (Vientiopas 2003, 87)

Vientiopas (2003, 87) listaa erityyppisiä maksutapoja. Koko kauppahinnan maksaminen etukäteen tulee harvoin kysymykseen, sillä ostajalla ei ole varmuutta tavarat toimituksesta. Osasta kauppahintaa voidaan kuitenkin suorittaa ennakkomaksu. Ostaja voi tässä tapaukses-

sa vaatia myyjän pankilta takauksen palautettavasta ennakkomaksusta, mikäli tavaratoimitus ei tapahdu kuten on sovittu.

Viejä voi hankkia ostajakohtaisen luottorajan, jolloin kyseessä on avoin luotto. Myyjä toimittaa asiakirjat suoraan ostajalle ja tämä puolestaan suorittaa maksun ostoista määräaikana. Yleisimpiä maksunvälitystapoja ovat ulkomaan maksumääräys tai kansainvälinen postisiirto. Tässä tapauksessa on suotavaa, että myyjän ja ostajan välillä vallitsee pitempään jatkunut ja luottamuksellinen kauppasuhte.

Ulkomaan shekit ovat pankki- tai yksityisshekkejä. Viejän tulee ottaa selvää kaikista maksutavan aiheuttamista kustannuksista, ennen kuin hyväksyy sen. Paras vaihtoehto on pankin asettama shekki. Tärkeä huomioitava seikka on shekin takautumisoikeus, jossa summa veloitetaan myyjältä takaisin, ellei tämä ole suoriutunut omasta osuudestaan kaupassa.

Ulkomaan maksumääräyksessä ostaja antaa omalle pankilleen toimeksiannon maksaa kauppasumma myyjän euro- tai muulle ulkomaanvaluuttamääräiselle tilille. Toimitustapana voi olla kirjemääräys, SWIFT -maksumääräys tai teleks-määräys. Näistä SWIFT on nykyään yleisin, sillä lähes kaikki pankit toimivat atk-pohjaisessa tietoliikenneverkossa.

CAD -ehto (cash against documents) eli perittävä on myyjän kannalta varmin maksuehto ulkomaankaupassa. Tällöin tavaraan oikeuttavat asiakirjat eivät joudu ostajan haltuun ennen sovittun kauppahinnan suorittamista tai vaihtoehtoisesti viejän asettaman vekselin hyväksymistä. Asiakirjojen luovutusehdoksi määrätään joko D/P (documents against payment) eli asiakirjat maksua vastaan tai D/A (documents against acceptance) asiakirjat tunnustetta vastaan. Asiakirjat kulkevat myyjän ja ostajan pankkien kautta, mutta se ei takaa sitä, että ostaja lunastaa kaupan asiakirjat omasta pankistaan. Jos näin tapahtuu, on viejä velvollinen huolehtimaan tavarankuljetuksesta takaisin kotimaahansa. Myyjä voi vedota yrityksen pienuuteen ja vientitoiminnan aloittamiseen saadakseen ostajan hyväksymään kyseisen maksuehdon. Ostaja vaatii yleensä käteismaksusta ostohyvitystä, joka tulee olla laskettuna tuotteen myyntihintaan. (Vientiopas 2003, 87 – 93)

### 3.4.2 Alennukset

Osa hinnoittelun liikkuvuutta ovat alennukset, joita määriteltäessä on varmistuttava siitä, että niillä saavutettu hyöty on suurempi kuin niiden hintaa alentava vaikutus. Rope ja Vahvaselkä (1993, 141 – 143) esittävät, että alennukset voidaan jakaa karkeasti kahteen ryhmään: suoriteperusteisiin ja tehtäväperusteisiin.

Käteis- eli kassa-alennus kuuluu suoriteperusteisiin alennuksiin. Erityyppisiä kassa-alennuksia on kehittynyt useitakin, mutta tyypillisin niistä on 14 päivää -2 %, 30 päivää netto. Myyjä pyrkii näin saamaan laskuun sitoutuneen pääoman uudelleen kiertoon mahdollisimman nopeasti. Jos asiakas maksaa laskun nettoehdon mukaan 30 päivän sisällä, merkitsee se yritykselle 1,2 % myönnettyä alennusta 14 prosentin marginaalikorolla. Jos lasku maksetaan 14 vuorokauden sisällä eli kassa-alennus käytetään hyväksi, on alennusvaikutus yritykselle kaiken kaikkiaan 2,3 %.

Vuosi-, määrä- ja kertaostoalennukset lasketaan myös kuuluviksi suoriteperusteisiin alennuksiin. Alennus perustuu näin ollen asiakkaan tekemien ostojen suuruuteen ja niiden pyrkimyksenä on saada asiakas ostamaan suuria määriä ja keskittämään ostonsa yhdelle myyjälle. Myyjä hyötyy näistä pienempien laskutus-, tavarankäsittely- ja mahdollisten kuljetuskustannusten kautta.

Ennakkotilausalennus myönnetään ennen myyntikautta tehdyistä sitovista tilauksista. Ne ovat yleensä huomattavia, jopa 10–15 %, mutta toisaalta tilaukset tuovat turvallisuutta tavarantoimittajan tuotannon suunnitteluun ja toteutukseen.

Tehtäväperusteisia alennuksia ovat nouto- eli rahtialennus ja markkinointialennus. Noutoalennus myönnetään asiakkaalle, joka noutaa lähetyksen omalla kuljetuskalustollaan. Markkinointialennus on hyvityksenä tuottajan puolesta hoidetusta markkinoinnista. Sitä kutsutaan myös mainosrahaksi. Hinnoittelussa ja varsinkin alennusten myöntämisessä on otettava ehdottomasti huomioon alaraja, jonka alle myyjän ei kannata hintaa neuvotella. Alennusta ei kannata myöntää automaattisesti, vaan kunkin ostajan kanssa tulee neuvotella hinnasta tapauskohtaisesti.

### 3.4.3 Kauppavaluutta

Suomen virallinen valuutta on euro ja Japanin jeni. Viennissä käytettävään valuuttaan vaikuttavat ostajan toiveet, alan yleiset käytännöt ja valuuttaliikennettä koskevat säädökset. Mikäli valuutaksi valitaan esimerkiksi jeni tai jokin muu valuutta kuin euro, voi viejä käyttää pankin kanssa tehtävää termiinisopimusta suojautuakseen valuuttariskeiltä. Viejä kantaa riskin valuuttakurssin muutoksista kaupanteon ja maksuhetken välillä.

Termiinikurssit perustuvat eri valuuttakurssien välisiin korkoeroihin eli euroa kalliimpikorkoisen valuutan termiinikurssi on matalampi ja euroa halvempikorkoisen korkeampi kuin päivän kurssi. Termiinikurssin avulla myyjä voi laskea euromääräisen saatavansa eräpäivänä tietyssä valuutassa ja määrätä hinnan sen mukaisesti.

Monen eri valuutan käyttäminen tasoittaisi kurssieroja, mutta se ei ole välttämättä järkevää. Selkein vaihtoehto kauppavaluutaksi on ostajan siihen suostuessa euro. Vientiyritys voi tarvittaessa ottaa velkaa samassa valuutassa, mutta kurssiriski olisi ostajalla. Molemmat osapuolet hyötyvät siitä, että kauppavaluutaksi valitaan halpakorkoisin vaihtoehto. Viejä voi rahoittaa toimintaansa samassa valuutassa edullisella korolla. Kun velka ja saatava ovat samassa valuutassa, kumoavat valuuttakurssin muutokset toisensa. Ostaja puolestaan suojautuu valuuttariskeiltä ja hänelle voidaan myöntää paremmin maksuaikaa. (Vientipas 2003, 95 – 97)

### 3.4.4 Case Marimekko

Rockserin ja Marimekon toiminnassa löytyy paljon samankaltaisuuksia yritysten kokoerosta huolimatta. Kumpikin työskentelee tekstiiliteollisuuden parissa mallistonsa lähtökohtana klassikot, joiden lisäksi tarjotaan vuosittain uusia malleja. Suunnittelu korostaa suomalaisuutta, tyylikkyyttä ja korkealaatuisia tekstiilejä. Molemmat ottavat toiminnassaan huomioon ympäristön ja luonnon.

Paakkasen ostaessa Marimekon vuonna 1991 Amer-yhtymältä yritys oli suurissa taloudellisissa vaikeuksissa. Rohkeiden strategisten ratkaisujen ja toimitusjohtajan erinomaisen



bisnesvaiston ansiosta yrityksen liikevaihto oli 56,6 miljoonaa euroa vuonna 2003 ja henkilökunnan määrä vuoden lopussa 365.

Marimekon päämarkkinat ovat Suomen lisäksi Euroopassa, Yhdysvalloissa ja Japanissa. Viennin ja ulkomaantoimintojen osuus liikevaihdosta vuonna 2003 oli 23,5 %, mutta parhaimmillaan se on ollut 80 %.

Marimekon tuotteita myydään kaiken kaikkiaan 58 maassa, joista yksi merkittävimmistä on Japani. Vienti tapahtuu pääasiassa agenttien ja paikallisten maahantuojien kautta. Osa tuotteista myydään agenttien tai jälleenmyyjien omissa nimikkomyymälöissä. Marimekko on käyttänyt japanilaisia suunnittelijoita kuten Fujiwo Ishimoto.

Vuonna 2003 Marimekko käytti markkinointiin 2,9 miljoonaa euroa, joka on noin 5 % yrityksen koko liikevaihdosta. Markkinointi on brandikeskeistä ja tuotteiden markkinoinnissa käytetään materiaalina esitteitä ja ilmoituksia. Liiketoiminnan ytimenä on omaleimainen suunnittelu ja korkea laatu. Yritys toteuttaa tätä tuotepolitiikassa, valmistuksessa, markkinoinnissa ja jakelutieratkaisuissa. Paakkanen on uudistanut rohkeasti ja menestyksekkäästi yrityksen liikeideaa. Mallistossa on säilytetty klassikoiksi muodostuneita tuotteita, mutta panostettu samalla suunnitteluun ja tuotevalikoiman kehittämiseen sekä haettu rohkeasti uusia asiakassegmenttejä. (Paakkanen KHT – Media 2004)

Marimekolta on niin halutessaan paljon opittavaa. Vanhojen mallien uudistaminen retrohenkisesti, esimerkiksi kahdenkymmenen vuoden takaa, ja tuominen takaisin markkinoille on käyttökelpoinen idea. Samoista lähtökohdista sisustustekstiilien lisääminen valikoimaan saattaa ratkaisevasti vaikuttaa liikevaihtoon. Se vaatii panostusta suunnitteluun, markkinointiin ja tuotantoonkin, mutta ainakin Marimekon tapauksessa juuri sisustustekstiilit ovat yrityksen lippulaiva sekä koti- että ulkomaan markkinoilla.

Tunnettavuus ja liiketaloudellinen menestys vaativat huomattavia panostuksia markkinointiin. Vuositasolla markkinointikustannukset mainosvälineestä ja toistoista riippuen voivat olla euromääräisesti huomattavat, mutta vastaava hyöty myynnin lisäyksessä tekee siitä kannattavaa. On huomioitava, että konkreettisten tulosten saavuttaminen ei tapahdu hetkessä.

### 3.5 Jakelutie

Pukkila (2002, 128) toteaa, että oman myyntiorganisaation perustaminen Japaniin maksaa paljon ja vie kauan aikaa. Tästä syystä vientiyrityksen on valittava kannattavin ja tehokkain jakeluverkosto. Valinnassa tulee ottaa huomioon, miten tuotteiden fyysinen jakelu hoidetaan. Kanavavalintaan liittyy myös mahdollisuus vaikuttaa kohdemaan markkinoihin ja toisaalta informaation saaminen kilpailijoista sekä asiakkaiden muuttuvista asenteista ja tarpeista. Jokainen lisäporras jakelutiessä merkitsee huomattavia lisiä tuotteen myyntihintaan ja se taas vaikuttaa suoraan kilpailukykyyn. Suomalainen tekstiilituote ei kestä kovin moniportaista jakelutietä. Japanilaiset haluavat hyvin usein yksinmyyntioikeuden tuotteisiin, mutta sitä kannattaa tapauskohtaisesti harkita.

Maantieteellinen etäisyys Suomen ja Japanin välillä on huomattava ja se vaikuttaa asiakas-kontaktien ylläpitämiseen. Vientimarkkinointi edellyttää henkilökohtaista myyntityötä ja yhteydenpitoa kohdemaahan. Pitkä välimatka vaikuttaa oleellisesti myös toimituserien sitomaan pääomaan ja kuljetuskustannuksiin. Pienien erien kuljettaminen tulee suuriin verrattuna erittäin kalliiksi, sillä huolintakustannusten osuus rahdin kokonaiskustannuksista kasvaa.

Vientiopas (2003, 25 – 29) toteaa, että yrityksen rahoitukselliset resurssit huomioon ottaen edullisin vaihtoehto on vakaavaraisen maahantuojan löytäminen yhteistyökumppaniksi. Agentin käyttäminen on vientiyritykselle rahoituksellisesti toiseksi paras vaihtoehto. Molemmat luetaan suoraksi vienniksi, sillä kotimainen välikäsi jää jakeluketjun ulkopuolelle. Suoran viennin etuina ovat suorat kontaktit kohdemaassa ja huomattavat säästöt kustannuksissa. Toiminnan alussa suora vienti sitoo pääomaa epäsuoraa vientiä enemmän. Maahantuojan valintaa puoltaa myös se, että mainonta siirtyy yleensä tämän hoidettavaksi.

Pukkila (2002, 132 – 133) lisää, että laatutietoisessa Japanissa reklamaatioihin saa varautua ja sitä hoitamaan tarvitaan paikallinen kielen ja kulttuurin tunteva henkilöstö. Asiakaspalvelu on Japanissa laatua, joka käsittää toimitusvarmuuden, jälkimarkkinoinnin, kulutustavareiden pakkauksen tyylikkään ulkonäön ja kunnon sekä seikkaperäiset japaninkieliset tuotetiedot, käyttöohjeet ja palautusoikeuden.

Maahantuoja kantaisi vastuun myös näistä toiminnoista. Toisaalta ulkomaisen agentin toimien seuraaminen ja kontrollointi on pitkän välimatkan vuoksi käytännössä vaikeaa. (Vientiopas 2003, 26 – 27)

Pukkila (2002, 127 – 128) muistuttaa, että vähittäiskaupan rakennemuutosta Japanissa on viimeisen vuosikymmenen aikana nopeuttanut yleinen talouden heikko tilanne. Myyntimarkkinoita ovat perinteisesti hallinneet pienet lähikaupat, joiden osuus koko kulutustavaramarkkinoiden myynnistä on ollut noin puolet. Ne ovat kuitenkin viimeaikoina joutuneet luopumaan johtoasemastaan isompien vähittäistavarakauppojen ja supermarkettien hyväksi. Lähikauppojen valikoimissa on lähinnä kotimaisia tuotteita, eikä niihin ole helppoa saada myyntiin tuontitavaraa.

Ulkomaisten tuontituotteiden kannalta tärkeimpiä myyntikanavia ovat supermarketit, tavaratalot ja muut isot vähittäistavarakaupat. Viime vuosina ovat yleistyneet erityisesti ulkomaisia tuotemerkkejä myyvät erilliset shopit. Tavaratalojen imago ja hintataso sopivat parhaiten kyseessä oleville vientituotteille. Paras kanava yrityksen kannalta olisi tehdä maahantuontisopimus suoraan tavaratalojen kanssa, vaikka tällöin törmätään väistämättä kysymykseen yksinmyyntioikeudesta.

### 3.5.1 Agentti

Johnsson (1996, 94 – 94) toteaa, että vientimaassa toimiva agentti eli tuontiagentti, on itsenäinen yrittäjä, joka ei missään vaiheessa omista myyntituotteita. Agentti myy eri kanavia käyttäen päämiehen tuotteita tämän lukuun ja välittää kyselyitä, tarjouspyyntöjä sekä tilauksia päämiehelleen. Se ei yleensä huolehdi maksuliikenteestä tai varastoinnista, mutta voi kuitenkin osallistua luottoriskeihin, mikäli niin sovitaan. Agenttiprovisio on yleensä 5-10 % toteutuneesta kaupasta, mutta voi olla huomattavasti suurempikin mikäli sopimukseen sisällytetään esimerkiksi jakelu tai mainonta. Laskennallisesti voidaan todeta, että jos agenttipalkkio on 10 %, on tuotteen myyntihintaan lisättävä 11,1 %.

Vientiopas (2003, 26 – 27) lisää, että agentti on maahantuoja parempi vaihtoehto siinä suhteessa, että tuotteen valmistaja voi itse vaikuttaa myyntikanaviin ja hinnoitteluun. Sopivan ja ammattitaitoisen agentin löytäminen on suhteellisen vaikeaa. Hyvällä agentilla on yleensä

kontaktiverkosto ja toimivat asiakassuhteet sekä paljon tietoa markkinoista ja liiketoimintakulttuurista.

Finpro (2004) muistuttaa, että agentin valinnassa kannattaa ottaa selvää, mitä muita kilpailuvia tuotteita tämä edustaa. Luottotietojen tarkistaminen on tärkeää, samoin kuin palkattavan agentin yhteys *keiretsuihin*. Agentti on aina ensisijaisesti lojaali ja vastuullinen omalle yritysryhmittymälleen. Finpro (2004) toteaa, että agentti, joka on keskittynyt kalliisiin *niche*-tuotteisiin, ei ole paras mahdollinen yhteistyökumppani.

Edustajan valintaan kannattaa uhrata aikaa ja kustannuksia. Finpro antaa lisätietoja vientikeskuksista, jotka konsultoivat eri markkina-alueiden ulkomaankauppaan liittyvissä asioissa. Muita kotimaisia vientiyrityksiä haastatteleamalla voi saada arvokasta tietoa heidän kokemuksistaan kohdemaassa. Kilpailevat yritykset eivät tosin välttämättä halua tarjota apuaan. Muita käyttökelpoisia tietolähteitä edustajan valinnassa ovat vientikeskukset, messut, alan julkaisut ja luettelot sekä Internet. Kauppakamarit ja elinkeinoelämän järjestöt ovat perillä paikallisista oloista ja omaavat arvokasta asiantuntemusta. JETRO (Japan External Trade Organization) toimii Helsingissä.

Agenttisopimus tulee aina laatia kirjallisesti, olipa se kuinka pitkä tahansa. Aluksi vientiyritys tekee oman hahmotelmansa sopimuksen sisällöstä, jonka jälkeen asiantuntija luonnostelee juridisesti pätevän sopimuksen. Tämä esitetään edustajalle, jonka jälkeen lopullisesta sopimuksen sisällöstä ja muotoseikoista voidaan neuvotella. Lopullisen sopimuksen tarkistavat molemmat osapuolet ja vasta tämän jälkeen puhtaaksikirjoitettu sopimus allekirjoitetaan. Sopimukseen voi vaatia muutaman kuukauden koeajan, jonka jälkeen sopimuksen voi halutessaan perua kohtuullisin kustannuksin.

Sopimuksessa mainittavat tärkeimmät seikat ovat sopimusosapuolten, sopimusta koskevien tuotteiden ja myyntialueen lisäksi agentin toimivallan määrittely, päämiehen ja agentin oikeudet ja velvollisuudet sekä myyntitavoitteet. Provision suuruus sekä sen määräytymis- ja maksatusperusteet tulee myös kirjata sopimukseen. Jälkiprovisioiden vuoksi agenttisopimuksen purkaminen voi tulla kalliiksi. (Vientiopas 2003, 30 – 31)

### 3.5.2 Maahantuoja

Vientimaassa toimiva maahantuoja on itsenäinen yritys, joka ostaa tuotteet omaan lukuunsa ja myy ne omia kanaviaan käyttäen edelleen. Tällaisia ovat esimerkiksi tukku-, vähittäis- ja tuontiliikkeet, tavaratalot ja erilaiset ostoyhtymät. Maahantuoja on vientiyrityksen lopullinen asiakas, joka pitää omaa varastoa. (Vientiopas 2003, 26) Maahantuoja kantaa sekä myynti- että luottoriskit ja huolehtii markkinoinnista. Reklamaatioihin saa varautua, sillä japanilaiset ovat erityisen laatu tietoisia. Tämä seikka puoltaa maahantuojan valintaa kaupapakumppaniksi: se huolehtii asiakaspalvelusta ammatti- ja kielitaitoisesti.

Johnsson (1996, 93 - 94) muistuttaa, että yleinen toimintamalli maahantuojan kanssa on yksinmyyntioikeus. Vientiyrityksellä ei ole mahdollisuutta vaikuttaa jälleenmyyntihintaan, myynninedistämiseen tai myyntikanaviin. Sopimuksen neuvottelemisen voi viedä kauan aikaa ja myyjä saa todennäköisesti tuotteistaan hieman alhaisemman hinnan riippuen maahantuojan tarjoamista lisäpalveluista. Tämä on riskittömin vaihtoehto, mutta ei missään nimessä kannattavin. Maahantuoja hinnoittelee tuotteen yleensä 30 % myyntikatteen mukaisesti ja myy tuotteet edelleen tukkuliikkeelle. Tukkuliike puolestaan laskee tuotteelle katetta keskimäärin 33 %. Tuotteen myyntiinsä valitseva vähittäismyyjä hinnoittelee lisää 50 %. Kuluttajan maksama lopullinen hinta noudattaa valittua hintastrategiaa, mutta itse vientiyritys ei siitä paljonkaan hyödy. Mikäli maahantuojan organisaatio voidaan ohittaa, on tuotteen lopullinen myyntihinta huomattavasti alhaisempi.

Vientiopas (2003, 30) listaa maahantuojan kanssa tehtävään sopimukseen kirjattavia asioita. Niitä ovat mahdollinen yksinmyyntioikeus, tavaramerkin käyttöoikeus, varastointivelvoitteet, alennus- ja maksuehtomääräykset, hinnanmuutos-, myyntitavoite- ja toimitusehtomääräykset. Kaikissa sopimuksissa kannattaa mainita, kumman maan lain mukaan ja missä tuomioistuimessa mahdolliset riita-asiat käsitellään. Välimiesoikeus on molemmille osapuolille kallis vaihtoehto asioiden ratkaisemiseksi.

### 3.5.3 Logistiikka

Japanin satamat, lentokentät, rautatiet ja tulli ovat kaikki tehokkaita. Maantiet ovat aasialaisen mittapuun mukaan erittäin hyvässä kunnossa. Japanissa on moottoriteitä väkilukuun nähden suhteessa vähän ja tullit niissä ovat erittäin korkeita. Jatkuvat ruuhkat teillä aiheuttavat ongelmia kuljetuksissa. Pieniä liikkeitä suositaan ja niiden rajoitettu hylllytila vaatii jatkuvaa täydennystä. Laivakuljetukset ovat edelleen suosituin kuljetusmuoto Japaniin. Maan suurin satama on Tokion *Kobe*. (Pukkila 2002, 66)

Muihin kuljetusmuotoihin verrattuna merikuljetusten rahtikustannukset yksikköä kohti kilometriltä ovat edullisemmat. Yhdistetty linjaliikenne rautatie-laivakuljetus on suhteellisen nopea ja kustannuksiltaan kohtuullinen. Iso-standardiset merikuljetuskontit eivät kaikilta osin sovellu maakuljetuksiin, sillä useiden kuljetusliikkeiden kalustoa ei ole uusittu.

Kansainvälistä lentokenttää, *Naritaa*, vaivaa sama ongelma kuin maanteitäkin eli jatkuva ruuhka. Läheinen *Kansain* kenttä pyrkii laskemaan alueelleen alas osan lentoliikenteestä, mutta sen ongelmana ovat huonot jatkokuljetusyhteydet ja kalliit kenttämaksut. Lentorahti on kallis kuljetusmuoto sen nopeuden vuoksi ja siitä syystä sitä kannattaa hyödyntää lähinnä nopeasti pilaantuvien tuotteiden kuten elintarvikkeiden kuljetukseen. Kustannussäästöjä lentorahtiin saa esimerkiksi kuljetuksia yhdistämällä tai kuljettamalla tavarat maanteitse Keski-Eurooppaan ja siitä edelleen lentorahtina Japaniin.

Mikäli kuljetukset pystytään hoitamaan mahdollisimman kustannustehokkaasti, tarjoaa se taloudellisen edun lisäksi yritykselle kilpailukykyä ulkomaisilla markkinoilla. Kuljetusten järjestäminen tiivistää asiakassuhdetta ja siksi joissain tapauksissa myyjän kannattaa huolehtia kuljetuksista mahdollisimman pitkälle. (Finpro 2004)

Vientituotteet ovat tekstiilejä, joiden fyysinen kuljettaminen on monestakin syystä helppoa. Ne mahtuvat pieneen tilaan, ne eivät kärsi lämpötilan vaihteluista ja ovat kevyitä. Kausiluonteisuuden johdosta tekstiilituotteiden tilaukset tehdään ostajan toimesta hyvissä ajoin ennakotilauksina, jolloin tavarat kuljettamisella ei ole välitöntä kiirettä. Kuljetusajan pituuteen vaikuttavat välimatkan lisäksi tavaraerän suuruus, liikenneyhteyksien tiheys, kuljetuskaluston laatu ja käsittelykertojen määrä. Kuljetettavat tuotteet on aina pakattava asianmukaisesti näkyvällä, kestäväällä ja tarpeeksi suurella kuljetusmerkillä varustettuna.

Nyrkkisääntönä voidaan pitää, että kuljetusaikataulu tulee laatia niin väljäksi, että mahdolliset viivytykset eivät ratkaisevasti myöhästyttä tavarairän saapumista perille sovitussa aikataulussa. Tämä voi olla kohtalokasta liikesuhteen jatkumisen kannalta. Pk-yritysten ulkomaankuljetuksissa kannattaa käyttää huolitsijaa, joka ammattitaitoaan ja kokemustaan hyödyntäen pystyy löytämään vientiyritykselle parhaiten sopivan vaihtoehdon.

Tavallisimpia huolitsijan tehtäviä ovat tavarakuljetuksesta huolehtiminen viejän toimeksiannosta, tavaravarojen varastointi, tullaus, välipurkaus ja lastaus. Huolitsija hankkii tavaravakuutuksen toimeksiantajan lukuun ja avustaa kuljetusasiakirjojen täyttämässä. Se tarjoaa myös neuvontaa erityyppisissä kuljetukseen ja jakeluun liittyvissä kysymyksissä. Huolitsija voi auttaa vientiyritystä myös maksuliikenteeseen liittyvissä kysymyksissä kuten perinnässä.

Huolitsijan kanssa tehdään kirjallinen sopimus toimeksiannosta eli huolintaohje. Ohje voi olla pysyvä, mikäli lähetyksiä on useita. Huolitsija luovuttaa viejälle vastaanottotodistuksen ja kuljetustodistuksen. Näitä todistuksia voidaan käyttää tavarankuljetusasiakirjoina konossementin tapaan. (Vientiopas 2003, 57 – 59)

#### 3.5.4 Railtrans Oy

Huolintayhtiö Railtrans Oy on toiminut jo yli kaksikymmentä vuotta. Yrityksen omistavat puoliksi Suomen ja Ruotsin rautatieyhtiöt ja sen vuotuinen liikevaihto on keskimäärin 13 – 14 miljoonaa euroa. Yrityksellä on runsaasti kokemusta TSR -kuljetuksista (Trans-Siberian) eli Venäjän halki kulkevista rautatiekuljetuksista Japaniin.

Kaikki huolintayhtiön kuljetukset Japaniin tapahtuvat puhtaina konttikuljetuksina junaa ja laivaa käyttäen. Kontit ovat ISO – standardien mukaisia 20’ ja 40’ kontteja. Ne kuormataan Suomessa vientiyrityksen tehtaalla tai varastossa ja tämän jälkeen terminaalissa. Vientiyritykselle on kannattavinta, että kuormaus tapahtuu sen omalla varastolla tai tehtaalla. Tällöin vältetään ylimääräiset tavarankäsittelyt ja siitä aiheutuvat kustannukset. Tavara on siinä tapauksessa tehtaalta lähtiessään siinä yksikössä, jossa se kuljetetaan kohdemaahan.

Suomesta lähtee päivittäin konttijuna Vainikkalasta Vostcohnnyyn, josta edelleen kuljetus hoidetaan Korean (Busa) kautta Japaniin. Korean kautta laivojen lähtötiheys on huomattavasti parempi, jolloin kuljetusaika Suomesta Japaniin on noin 26 – 28 päivää. Kuljetushin-toihin vaikuttaa mahdollisten kuormien saatavuus määränpäässä. TSR- kuljetukset Suomes-ta Japaniin ovat pääsääntöisesti kalliimpia kuin ns. deep sea – kuljetukset, mutta huomatta-vasti nopeampia.

Vastuut ja vakuutukset ovat sovittavissa vientiyrityksen ja huolintayhtiön välisessä sopi-muksessa. Kuljetukset myydään pääsääntöisesti vakuuttamattomina. Huolintayhtiö vastaa kuljetuksiin liittyvästä ns. paperisodasta. Tähän se tarvitsee kauppalaskun ja pakkauslistan vientiselvityksen tekemiseksi. Pakollisia asiakirjoja ovat lisäksi rautatierahतिकirja ja konos- sementti. (Johansson 13.9.04)

### 3.6 Rahoitus ja vakuudet

Vientitoimintaa aloittelevan yrityksen on mahdollista saada tukea toiminnan rahoittamiseen. Kauppa- ja teollisuusministeriöllä on kokonaisvastuu elinkeinopolitiikasta ja sen osana yri- tysten kansainvälistymisen ja viennin edistämisestä. Suomen kaltaisessa maassa talouden nopeaan kasvuun päästään vain hyödyntämällä maailmanlaajuisia markkinoita eli viemällä ja kansainvälistymällä. Tästä syystä julkisten kansainvälistymispalvelujen lähtökohdaksi on otettu ns. suomalainen intressi. Tällä tarkoitetaan, että julkisten toimenpiteiden tulee edistää taloudellista kehitystä Suomessa, yrityksen omistuspohjasta riippumatta. Kauppa- ja teolli- suusministeriön vienninedistämispolitiikan tavoitteena on varmistaa, että suomalaisilla yri- tyksillä on vähintään yhtä hyvät kansainvälistymisedellytykset ja toimintamahdollisuudet markkinoilla kuin kilpailijamaidemme yrityksillä. Julkisia vienninedistämispalveluja koh- distetaan ensisijaisesti pieniin ja keskisuuriin yrityksiin. Ministeriö pyrkii julkisten palvelu- jen ja tukien avulla kannustamaan kotimarkkinayrityksiä kansainvälistymään sekä nopeut- tamaan jo vientiä aloittaneiden yritysten kansainvälistymisprosessia. (Kauppa- ja teolli- suusministeriö 2004)



### 3.6.1 TE -keskus

Kauppa- ja teollisuusministeriön alaisena toimiva TE -keskus eli työvoima- ja elinkeinokeskus rahoittaa pienten ja keskisuurten yritysten kehittämis- ja kansainvälistymishankkeita. Rahoituksen tarkoituksena on tukea uusien ja merkittävien hankkeiden toteuttamista ja tätä kautta yritysten pitkän aikavälin kilpailukyvyn ja kansainvälistymisen kehittymistä. Rahoitus kannustaa yrityksiä omaehtoiseen ja tavoitteelliseen toimintansa kehittämiseen.

Vientioppaan (2003, 83) mukaan rahoitusta voidaan myöntää pk-yritysten kehittämishankkeisiin, jotka parantavat yritysten tuotteiden tai tuotantomenetelmien tasoa, liikkeenjohto- tai markkinointitaitoa, kansainvälistymistä ja perustamis- tai toimintaedellytyksiä.

Pieniin ja keskisuuriin yrityksiin lasketaan kuuluvaksi sellaiset yritykset, joiden henkilöstömäärä on enintään 250 henkilöä ja liikevaihto maksimissaan 40 miljoonaa tai taseen loppusumma korkeintaan 27 miljoonaa euroa. Kansainvälistymisen kehittämishankkeisiin tukea voi anoa mm. ulkopuolisten palveluiden ja asiantuntijoiden käyttöön, osallistumiseen ulkomailla pidettävään näyttelyyn, markkinatutkimusmatkoihin sekä yrityksen kansainvälistymisvalmiuksien kehittämiseen tarvittavan uuden avainhenkilön palkka – ja matkakustannuksiin.

Liikkeenjohto- tai markkinointitaitojen kehittämishankkeissa, kansainvälistymishankkeissa ja yrityksen perustamis- tai toimintaedellytysten selvittämistä koskevissa hankkeissa tuen enimmäismäärä on koko maassa 50 % valtionavun piiriin hyväksyttävistä kokonaiskuluista. Tukea voidaan myöntää enintään 170 000 euroa. Rahoituksen piiriin voidaan hyväksyä kustannuksia enintään 24 kuukauden ajalta ja se maksetaan jälkikäteen.

Kansainvälistymishankkeelta edellytetään oleellista merkittävyyttä yrityksen kansainvälistymisen kannalta. Hakijan tulee osana rahoitushakemusta esittää hanketta koskeva suunnitelma, jossa on esitetty hankkeen tavoitteet, toimenpiteet, kustannukset, aikataulu ja muut oleelliset seikat. Rahoituksen myöntäminen edellyttää, että hakijalla on realistiset edellytykset toteuttaa suunniteltu hanke ja päästä hyötymään sen tuloksista. Kehittämishankkeiden rahoitusta koskevat hakemukset on jätettävä liitteineen ennen hankkeen aloittamista siihen TE -keskukseen, jonka alueella hanke toteutetaan. Kajaanissa TE -keskus toimii osoitteessa Kauppatatu 1.

Ennen hakemuksen laatimista ja jättämistä kannattaa olla yhteydessä keskuksen yritysoston asiantuntijaan, jolta saa tietoa hankkeen sopivuudesta rahoitettavaksi. Rahoitusta haetaan lomakkeella, jota saa TE -keskuksista. Hakulomakkeet ovat saatavilla myös Internetissä TE -keskuksen sivuilla kohdassa ”lomakkeet”. (TE -keskus 2004)

### 3.6.2 Vientiluotot

Suomen Vientiluotto Oy toimii Sampo-pankin alaisuudessa. OECD- ehtoista vientiluottoa saa kaikista Suomen rahoituslaitoksista. Japani liittyi OECD:n vuonna 1964. Jäsenmaat voivat tukea viennin rahoitusta julkisin varoin. Luottoaikaan vaikuttavat vientimaa, kauppahinta ja kauppatuotteet. Korko puolestaan määräytyy luottoajan, vientimaan ja kauppavaluutan mukaan. Luoton saamiseksi tulee esittää vaadittavat vakuudet kuten pankkitakaus tai Finnveran myöntämät vientitakuut. Markkinaehtoisia luottoja edullisempia ovat juuri nämä julkisesti tuetut luotot. Luotto voidaan myöntää paitsi ostajalle, myös toimittajalle. Tätä kutsutaan toimitusluoton rahoitusluotoksi. Oman pääoman ehtoista rahoitusta voi hakea erityyppisistä rahastoista. (Vientiopas 2004, 74)

### 3.6.3 Finnvera Oyj

Suomen Valtion omistama erityisrahoituslaitos, Finnvera Oyj, edistää suomalaisten yritysten vientiä ja kansainvälistymistä tarjoamalla erityyppisiä rahoituspalveluja. Vientitakuutoiminnassa yritys voi suojautua luotto-, tappio- ja muiden riskien varalta. Takuuta voidaan hakea poliittisten tai poliittisten ja kaupallisten riskien varalta. Poliittisiksi riskitilanteiksi lasketaan ostajamaan velkojen vakauttaminen, maksuvaluutan siirron viivästys, muutokset tuontisäännöksissä tai ostajamaan epävakaa tilanne. Kaupallisia riskejä puolestaan ovat ostajan maksukyvyttömyys tai – haluttomuus ja sopimusrikkomukset. (Finnvera 2004)

Takuut myönnetään suomalaiselle vientiyritykselle. Ehtona on, että vientituotteet ovat kotimaista alkuperää ja kaupan maksuehdot noudattavat kansainvälistä käytäntöä. Ennen takui-

den myöntämistä Finnvera tutkii ostajan luottokelpoisuuden ja ostajamaan taloudellisen ja poliittisen tilanteen. Luottoriskitakuuhakemus on toimitettava Finnveralle hyvissä ajoin ennen takuita vaativan toiminnan alkamista. Hakemuksen käsittely samoin kuin yritystutkimuksen laatiminenkin vievät oman aikansa. Takuusummat määritellään tapauskohtaisesti ja niissä otetaan huomioon ostajan maksukyky, luottoajan pituus sekä ostajamaan taloudelliset ja poliittiset olosuhteet. Myös Finnvera toimii Kajaanissa osoitteessa Kauppakatu 1. Hakemuksia saa toimipisteestä tai Internetistä. (Finnvera 2004)

Luottoriskitakuulla vientiyritys voi vakuuttaa toimintansa luottotappioiden varalta. Takuun piirissä voivat olla riskit, jotka liittyvät ostajalta saataviin suorituksiin tai vaihtoehtoisesti vientituotteiden valmistusaikana tapahtuvaan kaupan keskeytymiseen. Jos toimitukset kohdemaahan ovat jatkuvia, voidaan hakea toistaiseksi olevaa takuuta. Takuun piiriin voi kuulua useita hyväksytyjä ostajia, jolle kullekin määritellään luottoraja. Se vastaa suuruudeltaan samanaikaisesti avoinna olevia vakuutettavia saatavia.

Remburssitakuu puolestaan suojaa nimensä mukaisesti pankkia tämän vahvistamaan vientiremburssiin liittyviltä luottoriskeiltä. Kaupallisten riskien takuukate on yleensä 90 %. Ehtona on, että remburssi on peruuttamaton ja että siihen on sovellettu Kansainvälisen kauppakamarin vahvistamia sääntöjä. Takuumaksun suuruus riippuu avaajapankin ja vientimaan luottokelpoisuudesta sekä remburssin maksu- ja voimassaoloajasta.

Rahoitustakuu vakuuttaa viejälle myönnetyn rahoitusluoton ja turvaa luotonantajaa takaisinmaksuun liittyviltä riskeiltä. Viejää rahoitustakuu auttaa monissa vientitoimintaan liittyvissä vakuutusjärjestelyissä.

Ostajaluottotakuu myönnetään luotonantajalle ulkomaisesta ostajasta tai tämän pankista. Vastatakuu merkitsee vastavakuutusta pankille joka puolestaan on antanut viejän puolesta takauksen ostajalle. Näihin viejän hakemiin vakuutuksiin kuuluvat esimerkiksi tarjous-, ennakon-, toimitus- ja vastuuajan takaukset. Vakuus on voimassaoloajaltaan ja määrältään rajattu. (Vientiopas 2003, 78 – 81)

### 3.6.4 Apua vientitoiminnan aloittamiseen

Suomalaisen yrityksen on mahdollista saada ammattitaitoista ja kokemusta omaavaa apua vientitoimintansa aloittamiseen liittyvissä kysymyksissä. Työvoima- ja elinkeinokeskukset (TE-keskukset), joita käsiteltiin rahoitusta käsittelevässä kappaleessa, tarjoavat tukea ja neuvoa pk-yrityksille vientiin ja kansainvälistymiseen liittyvissä asioissa. Tähän sisältyy koulutusta, neuvontaa, konsultointia ja taloudellista tukea. Näistä merkittävä yrityksen kannalta on yritysten kehittämistuki, jota TE-keskus myöntää vientivalmiuksien kehittämiseen ja yrityksen kansainvälistymistä tukeviin hankkeisiin.

Suomalaisia yrityksiä palveleva asiantuntijaorganisaatio Finpro pyrkii edistämään kotimaisten yritysten kansainvälistymistä ja vähentämään vientitoimintaan liittyviä riskejä. Se ylläpitää maakohtaisia laivauskäsikirjoja ja maakansioita yritysten tiedonsaantiin kohdemaasta. Se ylläpitää myös viejärekisteritietokantaa, liikeyhteyspalvelua ja vientirengastoimintaa. Maksuton asiakaspalvelukeskus toimii arkisin maksuttomassa puhelinnumerossa. (Vientiopas 2003, 99 – 110)

Finpron tytäryhtiö Finpro Marketing tarjoaa apuaan erityyppisten ohjelmien ja konsultoinnin avulla. Erityisesti pk-yrityksille suunnattu EU Gateway to Japan – ohjelman tavoitteena on luoda uusia suoria liikeyhteyksiä eurooppalaisten ja japanilaisten yritysten välille. Ohjelma sisältää Trade Mission ja Trade Fair – tapahtumia Japanissa kahdeksalle eri toimialalle, yhteensä kymmenen eri tapahtumaa. EU tukee osallistuvien yritysten matka- ja majoituskuluja sekä Tokion vientikeskukselta hankittuja markkinaselvitys- ym. palveluja. EU, joka vastaa tapahtuman järjestelyistä ja tiedotuksesta Japanissa, kutsuu vierailijat tapahtumaan ja sen yhteydessä järjestettävälle iltavastaaanotolle sekä järjestää tapahtuman muun ohjelman. Eurochambres Brysselissä koordinoi ja hallinnoi ohjelmaa ja yritysten valintaprosessia Euroopassa. Finpro Marketing Oy toimii koordinaattorina Suomessa ja auttaa hakeusten laatimisessa ja muissa järjestelyissä.

Toiminnasta kiinnostunut yritys voi tilata Finpro Marketing Oy:stä infopakettin, joka sisältää yksityiskohtaiset tiedot tapahtumasta, hakulomakkeen ja ohjeet sen täyttämiseen. EU maksaa kaikki tapahtuman kulut Japanissa, osallistuvien yritysten hotellikustannuksista 1.000 euroa suoraan tapahtuman hotellille ja Finpron vientikeskuksen palveluista 80 %, kuitenkin enintään 1.800 euroa. (Finpro Marketing 2004)

Paitsi rahoitukseen tai maksuliikenteeseen liittyvissä asioissa pankit toimivat myös tietojen ja yhteyksien välittäjinä. Ne saavat ulkomaisilta kirjeenvaihtajapankeiltaan tietoja eri maiden valuuttamääräyksistä, pankkijärjestelmistä, maksuehdoista, verotuksesta, pääoma- ja rahamarkkinoista sekä kaupallisista riskeistä. Pankki voi hankkia myyjälle suuntaa-antavat luottotiedot ostajasta ja tarvittaessa antaa suosituskirjeen omasta asiakkaastaan. Pankki antaa myös yrityksille neuvoja rahoituksen järjestelyssä, maksutavan valinnassa ja valuuttaan liittyvissä kysymyksissä.

Fintra (aiemmin Vientikoulutussäätiö) on maamme johtavin yrityskouluttaja. Se tuottaa korkeatasoisia ja ajankohtaisia koulutus- ja kehityspalveluja, joiden tarkoituksena on parantaa yrityksen valmiuksia menestyä kansainvälisesti. Kouluttajina toimivat vankan kokemuksen omaavat koti- ja ulkomaiset asiantuntijat. Toimintaan kuuluu liikkeenjohdon valmennus, kansainvälisen liiketoimintaosaamisen kehittäminen ja kieli-, viestintä- sekä vuorovaikutustaitojen koulutus. (Vientiopas 2003, 108 – 110)

JETRO (Japan External Trade Organization) Helsingissä on Japanin hallituksen rahoittama tuonninedistämisorganisaatio. Se tarjoaa apuaan markkina- ja yritystietojen keräämisessä Japanin markkinoilta sekä yhteyksien luomisessa niihin. (Vientiopas 2003, 99 – 110)

Helsingissä toimii Kanki International Japan Office – niminen yritys, joka hoitaa liikemiesten Japani-yhteyksiä. Toimisto tarjoaa monipuolista ja ammattitaitoista palvelua kuten esimerkiksi japaninkielisiä käyntikortteja, käännöksiä ja tulkkausta.

## 4 KULTTUURI

Etiketin ja käytöstapojen noudattaminen on japanilaisille erittäin tärkeää. Tapa on synnyttänyt tarkat käyttäytymissäännöt, joita noudatetaan tarkasti, sillä niiden noudattamatta jättäminen merkitsee suurta häpeää. Sen vuoksi on tärkeää, että vientitoimintaa suunniteltaessa perehdytään myös japanilaiseen kulttuuriin.

Länsimainen käyttäytyminen perustuu yleensä löyhästi sääntöihin, joita voidaan kutsua kristilliseksi etiikaksi. Sitä ohjaa moraalinen syyllisyydentunne, jossa käytöstavat merkitsevät lähinnä sattumanvaraisia kohteliaisuuksia. Vaikka japanilaiset voivat ulkoisesti näyttää hyvinkin länsimaisilta, esimerkiksi pukeutumisellaan, he eivät kuitenkaan käyttäydy länsimaiseen tapaan. Pukeutumalla voi muuttaa ulkonäköään, mutta ei koskaan sisintään. Maassa vierailevan länsimaisen henkilön tulisi yrittää olla vastaanottavainen sosiaalisiin tilanteisiin liittyville odotuksille ja varoa aiheuttamasta hämmennystä itselleen tai japanilaisille isännilleen. (Rowland 1990, 21 – 25)

Sosiaaliset siteet muodostavat liike-elämän kulttuurin. Kauppasuhteita arvostetaan samaan tapaan kuin ystävyysuhteitakin eli molemminpuolinen luottamus on tärkeää. Japanilainen kulttuuri on maskuliininen. Sitä ohjaavat kovat arvot ja epävarmuuden välttämisen tarve. Epävarmuuden välttäminen ilmaisee, missä määrin epävarmat tai tuntemattomat tilanteet tuntuvat johonkin kulttuuriin kuuluvista uhkaavilta. Ennakoinnin tarve merkitsee, että tarvitaan kirjoitettuja ja kirjoittamattomia sääntöjä. Ylemmyydentuntoista suhtautumista japanilaisiin ja heidän kulttuuriinsa tulee kaikin tavoin välttää, sillä hillittyä käyttäytymistä arvostetaan suuresti. Nöyryys on hyve.

Japanilaisilla on omasta itsestään kaksi käsitettä, jotka kuvaavat persoonaa ja käyttäytymistä: *honne*, joka tarkoittaa sisintä olemusta ja *tatema* eli julkisivu tai ulkokuori. Näihin käsitteisiin perustuu japanilaisten käyttäytyminen myös neuvottelutilanteessa. Asetelma voi vaikuttaa länsimaalaisesta kaksinaamaisuudelta, mutta on Japanissa hyväksyttävää ulkoisen tyyneyden säilyttämiseksi. Todellinen minä, *honne*, määrää japanilaisen käyttämisen periaatteet, mutta toinen osapuoli näkee vain julkisivun, *tatema*. Tämän vuoksi neuvottelu japanilaisen kanssa saattaa tuntua kovin hitaalta, vaikealta ja paikallaan polkevilta. (Pukkila 2002, 96)

Pukkila jatkaa, ettei japanilaiseen kulttuuriin kuulu todellisten tunteiden tai todellisen minän esiintuominen, vaan on pidettävä tiukasti kiinni hyvästä julkisivusta. Neuvottelutilanteessa japanilaisen *honne* haluaa päästä nopeasti asiaan, mutta *tatema* pelkää konflikteja. Japanilaista ei saisi koskaan asettaa neuvotteluissa tilanteeseen, josta hänellä ei ole ulospääsyä. Kaiken kanssakäymisen perusta on harmonia, *wa*. Harmonian voi rikkoa vain kerran, sillä uutta tilaisuutta tuskin annetaan. Siinä tapauksessa asioiden eteenpäin vieminen hankaloituu huomattavasti.

Pukkila (2002, 116) muistuttaa, että ensimmäiseen yhteydenottoon japanilaiseen yritykseen tarvitaan suosittelija, sillä tuntemattomiin tiedusteluihin ei yleensä vastata. Asiakkailla ja yhteistyökumppaneilla täytyy Japanissa olla kasvot. Ulkomaisen yrityksen edustaja ei pääse Japanissa edes sihteerin puheille ilman suosituskirjettä tai tietoa siitä, kuka suosittelijana toimii.

Yritys voi etsiä tarvitsemaansa suosittelijaa esimerkiksi yhteistyökumppaneistaan tai valtion ulkomaankauppaa hoitavista henkilöistä aina ministeritasolta saakka. Kansainvälistymiseen ja vientitoimintaan suhtaudutaan Suomessa erittäin myönteisesti. JETRO ja Suomen Tokion edustusto tarjoavat apuaan suosittelijan hankkimisessa. Japanissa toimivat pankit, lakiasiantoimistot ja eri maiden kauppakamarit voivat myös toimia esittelijöinä. Mitä korkeampi suosittelija, sen paremmat lähtökohdat neuvotteluihin on luotu.

Täsmällisyys on erittäin tärkeää kun asioidaan japanilaisen kauppakumppanin kanssa. Tiedusteluihin ja tilauksiin vastataan viipymättä ja toimitusten tulee ehdottomasti tapahtua täsmällisesti. Johnsson (1996, 114) muistuttaa, että tarjous voi olla myyjän oma-aloitteisesti tekemä tai olla vastaus saatuun tarjouspyyntöön. Sen tulee olla edustava sisältönsä ja ulko-

asunsa puolesta ja se tulee laatia samalla kielellä kuin vastaanotettu tarjouspyyntö, yleensä englanniksi. Tarjous on juridinen asiapaperi, jossa viejä sitoutuu toimimaan sopimuksen mukaisesti.

Pukkila (2002, 112) esittää, että ensimmäisessä vaiheessa usein riittää kuittaus, että viesti on vastaanotettu ja siihen reagoidaan niin pian kuin mahdollista. Ellei tarjousta syystä tai toisesta haluta tai voida jättää, on siitäkin ilmoitettava kohteliaasti. Asiakaspalautteisiin vastataan viipymättä ja asiakassuhteita hoidetaan aktiivisella yhteydenpidolla. Kommunikointia helpottaa se, että aikaero on talvisin vain seitsemän tuntia Suomen (GMT +2) ja Japanin (GMT +9) välillä. Japanissa ei ole käytössä kesäaika.

Japanissa yritystoimintaa käytännössä johtaa ns. keskijohto ja tämän alapuolella suorittajaporras. Rowland (1990, 39) muistuttaa, ettei hierarkia ei välttämättä ole sellainen kuin miltä se näyttää. Tietyllä tasolla yrityksen hierarkiassa oleva henkilö voi olla vaatimattomammasa asemassa kuin hänen alapuolellaan työskentelevä, sillä japanilainen ajattelu pyrkii erottamaan toisistaan asioiden ytimen ja ulkokuoren (*honne/tatema*). Yksi henkilö on mahdollisesti noussut hierarkiassa esimerkiksi virkavuosiensa ansiosta kun taas toinen, hänen alapuolellaan oleva, voi joissain tilanteissa olla sopivampi neuvottelemaan kyseisestä asiasta.

Ylimmän johdon luona käydään kohteliaisuuskäynneillä, mutta tuolloin ei ole soveliaasta keskustella liikeasioista. Korkea-arvoinen japanilaisjohtaja ei yleensä ole perehtynyt yrityksen käytännön liiketoimintaan ja sopimusneuvotteluiden yksityiskohtiin. Liikkeenjohtotyylillä on autoritääriä. Keskijohto tekee liiketoimintaan liittyvät päätökset, joihin ylin johto antaa siunauksensa. (Pukkila 2002, 101 - 103)

Päätöksentekoprosessi, *ringi*, on monimutkainen ja yhteisvastuullinen. Näin kaikkien ryhmän jäsenten kasvot säilyvät. Ryhmään osallistuminen voi olla tärkeämpää kuin onnistuneeseen lopputulokseen pääseminen. Kokouksissa ryhmän jäsenet tekevät tunnusteluja ja kuuntelevat toistensa mielipiteitä tavoitteenaan yksimieliseen ratkaisuun pääseminen. Lopputulos kirjataan *ringi-shon* muodossa ja kun tarpeeksi myöntäviä vastauksia on saatu, asia esitellään ylemmälle taholle.

Jokaista liikeneuvottelua edeltävät nämä japanilaisyhtiön sisäiset *ringi*-neuvottelut. Niissä tehdyistä päätöksistä pidetään ainakin liikeneuvottelujen aluksi tiukasti kiinni, koska



kaikki ovat haluttomia aloittamaan raskaan ja monimutkaisen *ringi*-kierroksen uudelleen. Japanissa kaikkiin päätöksiin vaikuttaa myös *kashi-kari*. Tämä merkitsee velkoja, joita neuvottelukumppanille kertyy tekemistäni myönnytyksistä ja toisaalta niitä myönnytyksiä, jotka olen neuvottelukumppanilleni velkaa. Näiden avulla haetaan harmoniaa ja tasapainoa (Pukkila 1997, 64 – 65)

Päästäkseen osalliseksi suurista markkinoista, on ulkomaisen vientiyrityksen tiedettävä kuinka japanilainen yrityselmä toimii. Maan suuryritykset, *kaisha*, voidaan karkeasti jakaa kahteen ryhmään: vientimarkkinoilla toimivat teollisuuden jättiläiset kuten Sony ja toisaalta kotimaisille markkinoille toimintansa keskittäneet yritykset. Tällaisia ovat esimerkiksi rakennus-, kiinteistö- ja elintarvikealan liiketoiminnot. Kotimaan markkinoilla kaikki haluavat olla suurimpia ja kauneimpia, *ichiban*. Yhtä kaikki, suuryritykset ovat tunnettuja tehokkaista tuotantoprosesseista ja korkeasta laadusta. TQM (Total Quality Management) eli kokonaisvaltaisen laatujohtamisen liikkeenjohtofilosofia on juuri japanilaisten kehittämä.

Keskijohdon tehtävissä toimivat henkilöt osallistuvat omalta osaltaan aktiivisesti tuotantoon ja pukeutuvat sen mukaisesti. Yritysten rasiitteina ovat suuret työntekijämäärät ja siitä seuraava tehottomuus. Elinikäiset työsuhteet suuryrityksissä ovat yhä arkipäivää, sillä irtisanomiset ovat Japanissa edelleen tabu eikä niihin mielellään turvauduta. (Pukkila 2002, 38–40)

#### 4.1 Kokemuksia Japanista

Kajaanilainen Teija Juntunen (haastattelu 5.11.2004) on viettänyt perheensä kanssa vuoden Japanissa vuosina 1989 – 90. He asuivat noin kuudenkymmenen kilometrin päässä Tokiosta. Vaikka hän ei itse toiminutkaan Japanissa liike-elämän palveluksessa, kertyi hänelle runsaasti kokemusta paikallisista ihmisistä ja heidän kulttuuristaan. Myös Juntunen löytää paljon samoja piirteitä suomalaisista ja japanilaisista. Hänen mukaansa japanilaisessa ankarakin miellettyssä kulttuurissa tulee erinomaisesti toimeen hyvillä suomalaisilla käytöstavoilla. Kasvojen menettämiseen tulee kuitenkin suhtautua sen vaatimalla vakavuudella, sillä käytännössä sitä koskevat käyttäytymismallit ja uskomukset ovat teoriaakin tiukemmat.

Juntusen kokemuksen mukaan Japani on erittäin kohtelias yhteiskunta, jossa lapsiin kiinnitetään erityistä huomiota. Suomessa vietettävien äitien- ja isänpäivän sijaan japanilaiset viettävätkin tyttärien ja poikien päiviä. Japanilaiset ovat patriootteja, eivätkä halua millään tavalla tulla yhdistetyksi ja verratuksi korealaisiin tai kiinalaisiin. Heillä on puutteellinen englanninkielen taito, vaikka he eivät itse sitä täysin tunnustakaan. Tämä taikauskoinen ja rauhallinen kansa ei kuitenkaan ole niin vakavamielinen ja totinen kuin yleensä luullaan. Myös Japanissa osataan laskea leikkiä – myös muiden kustannuksella – mutta se heidän on annettava hoitaa itse omilla ehdoillaan.

Maanjäristykset ovat Japanissa lähes jokapäiväisiä, mutta matalilla Richterin asteikoilla ne ovat pohjoismaisille vain jännittäviä ja eksoottisia kokemuksia. Järjestys lähestyy kuin juna, äänen kera, ja jatkaa matkaansa huoneen läpi niin, että tärähtelyä tuntuu mahdollisesti vain toisessa päässä huonetta. Japanilaiset talot ovat kylmiä, mutta talviaika on kesään verrattuna lyhyt. Huoneistot yritetään pitää lämpiminä erilaisilla lisälämmittimillä. Niiden käyttöä rajoittaa noin neljä kertaa Suomen hintatasoa kalliimpi sähkö. (Juntunen 5.11.2004)

#### 4.2 Kasvojen menettäminen

Monet Kaukoidän uskonnot ovat enemmän filosofisia oppeja kuin varsinaisia uskontoja. Erityisesti konfutselaisuutta voidaan pitää enemmän menettelytapoina kuin uskontona. Opetukset painottavat uskollisuutta, velvollisuuden täyttämistä ja suhteita sekä lojaalisuutta auktoriteetteja kohtaan. Viisi kunnioitettavaa perussuhdetta ovat herran ja alaisen, isän ja pojan, vaimon ja miehen, vanhemman ja nuoremman veljen sekä kahden ystävän väliset suhteet.

Suhteet kaiken kaikkiaan ovat tärkeitä harjoitettaessa liiketoimintaa Kaukoidässä. Keskeinen piirre alueen kulttuureissa on kasvojen menettämisen pelko, joka koetaan jopa kuolemaakin pahemmaksi asiaksi. Sen pelossa turvaudutaan jopa valehteluun, pahimmillaan se voi johtaa itsemurhaan tai elinikäiseen koston hakemiseen. Japanilainen kulttuuri on niin sanottua ihmissuhdeorientoitunutta kulttuuria eli suuri osa viesteistä on ei-sanallisia. Yhteisöllisissä kulttuureissa on tärkeää säilyttää kasvonsa, mikä edellyttää usein epäsuoraa viestintää. Käyttäytymistavat ovat muovautuneet niin, että ne kunnioittavat tätä periaatetta. Liikeneuvotteluissa kasvoja voidaan antaa, saada ja menettää. (Pukkila 2002, 85 – 90)

Olennainen osa japanilaista kulttuuria on ryhmään kuulumisen eikä yksilöllisyyttä arvosteta kovinkaan paljon. Myös työskentely tapahtuu ryhmissä ja ryhmän etu on yksilön etua tärkeämpi. Yksilön ja ryhmän välillä tulee vallita harmonia, jota ei saa horjuttaa. Yksilön tulee toimia niin, ettei kumpikaan neuvottelukumppaneista menetä kasvojaan tai aiheuta omalla toiminnallaan ryhmänsä kasvojen menettämistä. Tämän vuoksi japanilainen sanoo ”kyllä” myös silloin kuin tarkoittaa ”ei”. Vaikka japanilainen siis sanoisi ”kyllä”, tarkoittaa se ainoastaan, että neuvottelut voivat jatkua. *Hai*, kyllä tarkoittaa sanatarkasti ”kyllä ymmärrän”. Sillä ilmaistaan myös ”olen tässä” ja ”olen kuullut sinua”. Lause aloitetaan usein sanomalla ”kyllä”, joka siis tarkoittaa vain vastaajan ymmärtäneen mitä hänelle sanottiin. Vastaus ei välttämättä ole myöntävä. Jos japanilaiselta kysyy esimerkiksi ”meneekö tämä juna Tokioon”, voi vastaus olla ”*Hai*, eli kyllä – ei mene”. (Juntunen 5.11.2004)

Rowland (2002, 69) muistuttaa, että japanilainen sanoo harvoin suoraan ”ei”, *iie*. Ei-vastaus koetaan kohdistuvan henkilöön itseensä, ei esitettyyn asiaan, ja on siitä syystä haitallinen keskinäisille suhteille. Siksi käytetään mieluummin kiertoilmausta tai vaietaan. Sanat ”hankala” ja ”vaikea” tai pyyntö lisääikaan harkintaa tai miettimistä varten tarkoittaa, että tilanne on käytännöllisesti katsoen menetetty. On vain kärsivällisesti pääteltävä mitä japanilainen kulloinkin tarkoittaa.

Rowland (2002, 74 – 76) lisää, ettei sanatonta viestintää kuitenkaan voi lukea japanilaisen kasvoilta. Ilmeet eivät kerro mitään, sillä nekin pyrkivät peittämään todelliset tunteet ja ajatukset. Klassinen stoalainen ilmeettömyys on perua samurai-ajoilta. Sitä käytetään suojakilpenä negatiivisten tunteiden peittämiseen. Japanilainen kohteliaisuus voidaan ajatella suojamuuriksi, jonka turvissa voi kohdata tuntemattoman menettämättä kasvojaan. Siihen kuuluvat suorien kysymysten, vastakkainasettelun, selittelyn ja lokeroinnin välttäminen. Vastaavasti hymy ja nauru voivat merkitä iloa tai vaihtoehtoisesti jonkin murheellisen tai negatiivisen tunteen peittämistä.

Kohteliaisuudet tulee aina esittää koko ryhmälle, ei yksilölle. Ne esitetään nöyrästi ja vaatimattomasti, sillä kaikkea ylitsevuotavaa kehumista pidetään vilpillisenä. Myös kritiikki tulee esittää lempeästi, esimerkiksi kolmannen osapuolen välityksellä. Välittäjän kanssa voi olla täysin suorapuheinen loukkaamatta toista osapuolta, ainoastaan avoin vastaan asettuminen johtaa kasvojen menetykseen. Tyytymättömyyden voi esittää ei-sanallisesti vaikenemalla. Epätarkka asian kritisointi yleisellä tasolla on parempi vaihtoehto kuin yksityiskoh-

taisesti. Japanilaiset ovat erittäin huonoja kestämaan kritiikkiä, vaikka puolustautuvat siltä vastaan erittäin passiivisesti. (Rowland, 1990, 70–72)

#### 4.3 Neuvotteleminen

Rowlandin (1990, 49 – 50) mukaan neuvottelut ovat yksityiskohtaisia ja etenevät hitaasti, joten neuvottelijoilta vaaditaan aikaa ja kärsivällisyyttä. Liiketapaamisesta on aina sovittava etukäteen ja ilmoitettava, mistä aiheesta keskustellaan ja keitä halutaan tavata. Kohteliasta on ilmoittaa oman neuvottelukuntansa jäsenmäärä, tittelit ja taustat, jotta japanilaiset kaupakumppanit voivat suunnitella oman neuvottelukokoonpanonsa vieraitaan vastaavaksi. Tapaamispaikkoina ovat usein yrityksen tai vaihtoehtoisesti ulkomaankauppajärjestöjen tilat.

Liikeneuvotteluihin osallistuu usein paljon väkeä ja monet heistä tekevät muistiinpanoja. Myös omassa seurueessa tulee olla edustajia enemmän kun tavallisesti. Japanilaisista paikkala ovat todennäköisesti tulkki, yhteyshenkilö, ylemmän toimeenpanovallan edustaja, keski-johdon edustajat päätösten hyväksymistä varten, neuvottelevia toimihenkilöitä ja mahdollisia rahoituksen asiantuntijoita. Jollakin neuvotteluun osallistujista voi olla pelkästään tarkkailijan rooli ja jonkun toisen tehtävänä voi olla toimittaa pieniä ja vähäpätöisiä asioita. Mikäli paikalle saapuu suuryrityksen kanssa neuvoteltaessa vain kaksi tai kolme edustajaa, on se hienovarainen viesti siitä, että neuvotteluja on turha jatkaa.

Pukkila (2002, 104 – 105) esittää, että pukeutumisessa kannattaa suosia klassista ja konservatiivista linjaa. Miehillä tumma kokopuku ja solmio ovat sopiva valinta. Mustaa pukua käytetään yleensä vain hautajaisissa. Tummat sukat, kiillotetut mustat kengät, huoliteltu hiusraja ja siistit kynnet kuuluvat eheään ja harmoniseen kokonaisuuteen. Naiset voivat valita asusteekseen klassisen jakkupuvun. Voimakasta ehostusta, huomiota herättävää kampausta, hajuvettä ja korkeita korkoja naisten kannattaa välttää. Ne kuuluvat perinteisesti *ofisu leidin*, työryhmän nuoren sihteeriassistentin tyyliin. Naisten kannattaa ottaa huomioon, että esimerkiksi ravintoloissa istutaan lattialla, *tatami*-matolla, matalan pöydän ääressä. Lyhyessä tai kapeassa hameessa tämä voi tuottaa ongelmia. Japanilaisnaiset istuvat tatamilla siroasti molempien jalkojensa päällä.

Ensimmäisellä ja ehkä seuraavallakin tapaamisella puhutaan small talk -tyylisesti, eikä syvennyttä liikeasioihin. Ensitapaaminen on erityisessä asemassa, sillä japanilaisten mielestä se on jumalten järjestämä. Ilmapiiristä kannattaa siis luoda ystävällinen ja harmoninen, sillä hyvä ensivaikutelma takaa onnistuneet neuvottelut jatkossakin. Sopivia keskustelunaiheita ovat sää, urheilu ja vieraan kotimaahan liittyvät aiheet. Jos ulkomaalaisen vieraan tiedot riittävät, on kohteliasta keskustella sumopainista tai kukkien asettelusta. Kiellettyjä keskustelunaiheita ei varsinaisesti ole, mutta politiikkaa, keisaria ja toisen maailmansodan historiaa sivuavia aiheita on syytä välttää. Kulttuurierojen vuoksi huumoria ja harmitontakaan leikinlaskua ei vastapuoli todennäköisesti ymmärrä. Usein se tulkitaan niin, että henkilö suhtautuu käsiteltävään asiaan ja tilaisuuteen kevyesti. Liiallinen kysymysten tekeminen antaa vaikutelman, että jokin on huonosti ja kysymykset ovat arvostelua. (Juntunen 5.11.2004)

Neuvottelu alkaa yleensä hetken hiljaisuudella. Tämä sumopainista yrityselämään siirtynyt tapa haluaa osoittaa tiettyä tilanteen hallintaa ja toisaalta antaa mahdollisuuden arvioida vastapuolen edustajia. Hiljaisuus toistuu neuvottelun aikana, eikä sitä tule länsimaiseen tyyliin täyttää. Vaikenemista arvostetaan enemmän kuin ripeää vastausta, joka voisi johtaa kasvojen menettämiseen. Matalan profiilin myyntitekniikka on tehokkainta, painostusta ja aggressiivisuutta tulee ehdottomasti välttää. Japanilaiset neuvottelijat saattavat välillä poistua neuvottelutilasta, joten ulkomaisen edustajan kannattaa varautua toistamaan sanomansa. Ryhmäkulttuurinsa vuoksi japanilaiset saattavat myös keskeyttää tilaisuuden neuvotellakseen välillä keskenään. Neuvotteluissa kannattaa tehdä muistiinpanoja, sillä japanilaiset kauppakumppanit voivat myöhemmin vedota keskusteltuihin yksityiskohtiin. Lakimiehet eivät osallistu Japanissa neuvotteluihin eikä sellaista tule siis kutsua paikalle. Se voidaan tulkita epäluottamuslauseeksi.

Kompromissit ja myönnytykset tehdään aivan lopuksi, tauon jälkeen. Mikäli mahdollista, kannattaa antaa japanilaisten tehdä ehdotus myönnytyksistä ensin. Tilanne ei saa vaikuttaa siltä, että jompikumpi osapuoli olisi pakotettu kompromissiin, sillä se merkitsisi kasvojen menettämistä. Japanilaisten ”viimeinen tarjous” ei ole miltä kuulostaa, vain osa neuvottelurituaalia. Jos ja kun sopimukseen päästään, on jokainen kohta tarkistettava huolellisesti. On tärkeää varmistaa, että molemmat osapuolet ovat sopineet samasta asiasta. Ennen sopimuksen allekirjoittamista mikään ei ole varmaa. (Rowland 1990, 47 – 63)

### 4.3.1 Tulkki

Kaupankäyntikieli on japani. Vaikka yksinkertaisten sanojen ja sanontojen opettelu japanin kielellä onnistuukin suhteellisen helposti, on vietettävä maassa kymmeniä vuosia oppiakseen kaikki kielen vivahteet ja merkitykset. Muodollisuuden aste riippuu henkilöiden välisistä suhteista ja sosiaalisesta sekä ammatillisesta asemasta. Miesten kieli eroaa naisten kielestä, työelämän kieli on toinen kuin perheen kesken käytettävä. Väärän kohteliaisuustason valinta keskustelussa on paha etikettivirhe. Tästä syystä käyntikortit ovat erittäin tärkeitä esittäytymisessä. Monia asioita sanotaan vain etiketin takia, eikä niitä tule ottaa kirjaimellisesti. Puutteellinen kielitaitonsa kannattaa tunnustaa, sillä jos antaa ymmärtää puhuvansa japania, oletetaan, että tuntee myös paikallisen kulttuurin. Japanilaisten kielenkäyttö on epätasmaalista vanhan hovietiketin ja kielen rakenteen vuoksi. Se karttaa tarkkoja merkityksiä, jotka täsmentyvät kehon kielen viestimillä sanomilla. Ympäripyöreällä puhetavalla pyritään säilyttämään tärkeä ulkoinen tasapaino. (Rowland 1990, 80 – 82)

Finpron julkaisussa (2004) todetaan, että japanilaisten englanninkielen taito on yleensä puutteellista. Tämä johtuu siitä, että kielen opetus on painottunut lukemiseen ja kirjoittamiseen. Opettajana on yleensä toiminut joku muu kuin englanninkielinen opettaja. Tulkin palkkaamista suositellaan sen kalleudesta huolimatta. Englanti-japani – tulkin hinta vaihtelee 40 000 - 80 000 jenin (noin 300 – 600 euroa) välillä päivää kohti. Summaan lisätään mahdolliset liikennöinti-, ruokailu- ja yöpymiskulut. Yleensä varaukset voi tehdä myös tuntiperusteella. Oppaita välittää Japanin opasliitto ja suurimmat hotellit. Tokion alueella on vain muutamia suomi-japani – tulkkeja.

Ennen liikeneuvottelua tulkki perehdytetään käsiteltäviin asioihin ja omiin tavoitteisiin neuvotteluihin liittyen. Asiansa esittämistä lyhyesti ja täsmällisesti suositellaan, ammattislangia tulee välttää. Puhe tulee rytmittää niin, että tulkin on mahdollisuus hoitaa tehtävänsä mahdollisimman hyvin. Ammattitaitoinen tulkki varmistaa, että molemmat osapuolet ovat ymmärtäneet asian samalla tavalla. Kasvojen menettämisen pelossa japanilainen naurahtaa hermostuneesti, hymyilee ja nyökkäilee sen sijaan, että pyytäisi tarkennusta puhuttuun asiaan. Suomalainen laskentajärjestelmä poikkeaa suuresti japanilaisesta, joten kaikki luvut ja summat on neuvottelussa syytä kirjoittaa paperille. Erilaiset painotuotteet kuten esitteet lisäävät uskottavuutta ja visuaalisten apuvälineiden käyttö on suotavaa. Niiden avulla voidaan vahvistaa asian ymmärtämistä, sillä tulkin käytössä osa viestinnästä voi valitettavasti kado-

ta. On huomioitava, että japanilaiset ymmärtävät paremmin englantia kirjoitettuna kuin itse puhuvat sitä. Kuva kertoo täten enemmän kuin tuhat sanaa. (Pukkila 1997, 70)

#### 4.3.2 Liikelahjat

Japanissa lahjat voidaan jakaa neljään ryhmään: henkilökohtaiset *giri*-lahjat, kollektiiviset *giri*-lahjat, henkilökohtaiset lahjat (joihin ei sisälly *giri*-velvoitetta) ja lahjukset. *Giri* tarkoittaa, että lahjan saaja on tietoinen siitä, että hänellä on mahdollisuus ja velvollisuus vastalahjaan. Tämä voi helposti johtaa kierteseen, jossa lahjojen arvo kasvaa kierros kierrokselta. Lahjasta eikä sitä seuraavista kierroksista voi mitenkään kieltäytyä. On syytä antaa japanilaisten aloittaa vaihtoseremonia, sillä jos nämä eivät ole varanneet vieraalleen vastalahjaa, merkitsee se kasvojen menettämistä.

Henkilökohtaisena lahjana voi antaa periaatteessa mitä tahansa eikä arvokkaampiakaan lahjoja koeta lahjuksiksi. Lahjat annetaan heti tavattaessa ja mikäli ei ole varannut liikelahjaa kaikille ryhmän jäsenille, on parasta luovuttaa lahjat kahden kesken. Lahja ojennetaan ja vastaanotetaan kaksin käsin ja kumarretaan. Pakettia ei avata antajan läsnä ollessa, ellei tämä sitä erikseen vaadi. (Pukkila 1997, 75 – 76)

Ulkomaalaisen antaman lahjan ei tarvitse olla kallis. Suomalainen muotoilu, käsityöt ja taidet, kuten musiikki, ovat kaikki sopivia viemisiä Japaniin. Ulkomainen merkkiviski on aina helppo ja varma valinta. Mikäli yrityksen logo on kiinnitetty tuotteeseen, tulee sen olla mahdollisimman huomiota herättämätön. Puukko tai veitsi ei ole sovelias tuliainen tai lahja, sillä se tulkitaan vaaralliseksi ja aggressiiviseksi. (Finpro 2004)

Neljä on Japanissa huonon onnen luku, joka äännetään kielessä hyvin samaan tapaan kuin sana kuolema. Hotelleista puuttuu neljäs kerros ja kuukauden neljäs päivä on huono liikeneuvotteluille. Liikelahjaa ei suositella valittavaksi neljän kappaleen sarjassa, mutta sen sijaan parillisen määrän lahjaesineitä uskotaan tuottavan onnea saajalleen. Valkoinen ja musta ovat kuoleman värejä, keltainen sen sijaan yhdistetään hallitsijaan. Sininen on globaalisti neutraalein väri, mutta kaikkein parhaita ovat pastellivärit. (Pukkila 1997, 75 – 76)

Kukkia ei suositella viemisiksi sen koommin liike- kuin seuralämässäkään. *Ikebana*, japanilainen kukka-asetelma on taidetta ja se tehdään jokaiseen tilanteeseen ja vuodenaikaan erikseen. Väreillä ja kukkalajikkeilla on monimutkainen järjestelmänsä, joihin perehtyminen on ulkomaalaiselle turhan monimutkaista. On hyvä muistaa, että neilikka mielletään kuoleman kukaksi. (Pukkila 2002, 105 – 107)

#### 4.3.3 Liikelounaat

Japanissa virallisia ja epävirallisia neuvotteluja käydään päivällispöydässä ja golfkentällä samaan tapaan kuin Suomessa saunassa. Kaikki japanilaiset, jotka ovat jotakin tai aikovat tulla joksikin, pelaavat golfia. Japanilaiset haluavat testata kauppakumppaniensa sosiaalisia taitoja. Hyviä tilaisuuksia tähän ovat esimerkiksi lounaat tai päivälliset neuvottelujen päätteeksi. Kutsua niihin pidetään merkinä hyvin edistyneistä neuvotteluista eikä niistä koskaan tule kieltäytyä. Paikkana ovat yleensä japanilaisravintolat, sillä koteihin kutsutaan harvemmin liiketuttavia. (Pukkila 2002, 107 – 108)

Mikäli kuitenkin tulee kutsutuksi japanilaiseen kotiin, on muistettava riisua kengät ennen sisään astumista ja varoa kääntämästä selkäänsä isännälle. Kengät asetetaan kärki ovesta poispäin ja jalkaan laitetaan isäntävaen tarjoamat tohvelit. Myös ne riisutaan, kun astutaan bambumatolle, *tatamille*. Mukaan on hyvä varata pieni lahja, esimerkiksi suklaarasia, mutta ei kukkia. Jos oven avaa taloudenhoitaja, lahjan ja käyntikorttinsa voi antaa hänelle. Puolisoa ei ole soveliaista ottaa mukaan, ellei tätä erikseen kutsuta. Kutsusta on tapana kiittää muutaman päivän kuluttua kirjeellä tai henkilökohtaisella käynnillä. (Pukkila 2002, 111)

Pukkila (2002, 112 – 113) muistuttaa, että japanilaiset olettavat tulevansa puolestaan kutsutuksi liikekumppaninsa hotelliin päivällisvieraisiksi. Mukana seuraa yleensä useita avustajia, joita ei välttämättä neuvottelussa tarvittaisikaan. Vieraanvaraisuudessa ei tule kitsastella. Sama koskee Suomeen vierailulle kutsutun japanilaisryhmän ylöspitoa: parasta valita vain ensiluokkaista. Ohjelman tulee olla jouhevaa, mutta sen ei tule sisältää mitään yllättävää tai sellaista, jossa japanilaiset olisivat vaarassa menettää kasvonsa. Japanilaiset ovat kuitenkin uteliaita kaikelle uudelle, mutta sen on oltava hillittyä ja mieluiten ohjattua.



Japanilaiseen ateriaan kuuluu useita ruokalajeja ja päivällinen kestää useita tunteja. Kattauksen visuaalisuuteen on yleensä kiinnitetty erityistä huomiota. Ateriointi tapahtuu puikoilla, *hashi*, jotka on valmistettu bambusta, muovista tai luusta. Pöydällä on pieni teline, *hashioki*, johon puikot asetetaan ruokalajien välillä. Länsimaalainen oppii syömään puikoilla auttavasti parissa päivässä. Japanilaiset opastavat tässä erittäin mieluusti virastaan. Syömäpuikojen jättäminen pystyyn kuppiin on etikettivirhe, sillä se merkitsee uhraamistapaa vainajille. Ulkomaisille vieraille on mahdollisesti katettu aterialle myös länsimaiset ruokailuvälineet. Tarjolla on riisin lisäksi enimmäkseen kalaa ja vihanneksia, liha on Japanissa kallista. Ellei terveydellisiä esteitä ole, on kohteliasta maistaa kaikkea, mitä tarjolle on tilattu. Japanilainen perinneruoka *sashimi*, raaka kala, on pääsääntöisesti tuoretta sekä lähes hajutonta ja mautonta. (Rowland 1990, 94 - 100)

Päivällisaterialla tarjotaan alkoholia useammin kuin lounailla. Japanilaiset itse eivät fysiologisista syistä pysty nauttimaan kovinkaan paljon alkoholia sisältäviä juomia. Tapana on, että muiden laseja täytetään ahkerasti, ei koskaan omaa lasiaan. Kun juotavaa tarjotaan, on kohteliasta nostaa lasiaan kaksin käsin toimenpiteen helpottamiseksi. Alkoholista voi kieltäytyä, kunhan tekee sen johdonmukaisesti. (Pukkila 2002, 107 – 110)

Helpoin tapa on vain maistaa lasistaan, jolloin se ei tyhjene eikä näin ollen kaipaa täydennystä. Juntunen (5.11.2004) kertoo, että kun täyttää ahkerasti muiden laseja, voi jättää omansa koskemattomaksi. Lasin kääntäminen alassuun pöydälle merkitsee, ettei sitä tarvitse enää täyttää. Juomarahan antamista pidetään Japanissa loukkauksena. Mikäli kuitenkin haluaa antaa palvelusta juomarahaa, on sen tapahduttava kirjekuoressa, jonka päälle kirjoitetaan sekä antajan että saajan nimi. Tällaisia kuoria voi hankkia valmiiksi painettuina kirja-kaupoista.

## POHDINTA

Tutkimuksen mukaan Rockseri Oy:n onnistumisen mahdollisuudet Japanin markkinoilla ovat täysin realistiset. Yrityksen tulee uskoa vahvuuteensa eli korkealuokkaisiin, yksinkertaisen tyylikkäisiin, ajattomiin ja helppohoitoisiin tuotteisiinsa. Näihin tulee vientitoiminnan perustua alusta alkaen. Samoilla periaatteilla on toiminut myös Marimekko, jonka menestys on ollut lähes sensaatiomaista. Vientitoimintaa ja liiketoiminnan kasvua aloitettaessa Rockseri Oy:n taloudelliset lähtökohdat ovat huomattavasti paremmat kuin Marimekolla samassa tilanteessa aikaisemmin.

Yrityksen tulee erityisesti panostaa tuotannon oikea-aikaisuuteen ja tuotetarpeen ennakkointiin, sillä täsmällisyys on kaikki kaikessa Japanin markkinoilla. Japanilaiset arvostavat suomalaisia kauppakumppaneina ja suomalaisilla tuotteilla on Japanissa hyvä maine. Suomen selviytymistä lamasta kerrotaan Japanissa sankaritarinana. Kansallisuuksissa löytyy niiden erilaisuudesta huolimatta samojakin piirteitä. Molemmat kansat ovat pidättyväisiä ja erittäin sinnikkäitä saavuttamaan tavoitteensa.

Ovien avautuminen eli markkinoille pääsy on ensimmäinen este ylitettäväksi. Kainuulaislähtöinen ulkomaankauppa- ja kehitysministeri Lehtomäki voisi olla vaikuttava ratkaisu suosittelijan asemaan. Hänen kutsumisensa henkilökohtaiselle vierailulle yritykseen ja suosituskirjeen saaminen voivat avata tärkeitä kanavia Japaniin. Ministeri vieraili Tokiossa presidentti Halosen seurueessa lokakuussa 2004 syventäen valtioiden välisiä kauppasuhteita. Toisena mahdollisuutena markkinoille pääsyyn voidaan nähdä Suomen Ulkomaankauppaliiton organisoimat yhteisprojektit vientitoimintaa Japaniin aloitteleville tekstiilialan yrityksille.

Vientimallisto on valittavissa kustakin yrityksen kauden tuotannosta. Ensisijaisesti tulee keskittyä puuvilla-, pellava- ja trikootuotteisiin, joiden suunnittelu ja valmistus toteutetaan halutulla aikataululla ja määrillä. Malliston suunnittelussa tulee ottaa huomioon tavoiteltava asiakassegmentti. Mikäli yrityksellä on resursseja, se voi toteuttaa vientimalliston omana sarjanaan. Tämä sitoo pääomaa ja resursseja, mutta voi mahdollistaa suuremmat myyntikatteet. Tällöin käytettäisiin hyödyksi esimerkiksi aikaisemmasta tuotannosta yli jääneitä kankaita tai uudistettaisiin retrohenkisesti vanhoja mallistoja. Vientimalliston ulkopuolelle jäisivät neule- ja toppa-asut.

Tuotteiden hinnoittelu tapahtuu vasta, kun tarkat kappalemäärät ja valuutta- sekä kuljetuskustannukset ovat tarkoin selvillä. Luonnollisesti myyntikanavan valintaan, valittuun toimituslausekkeeseen, rahoitukseen ja jakeluun liittyvät kustannukset näkyvät suoraan tuotteiden hinnoissa.

Vientitoimintaa aloittelevan yrityksen tulee toimia niin, että taloudelliset riskit on minimoitu. Tutkielman perusteella voi tehdä johtopäätöksen, että tämä toteutuu valitsemalla jälleenmyyjäksi maahantuojan ja maksuehdoksi myyjän kannalta riskittömimmän vaihtoehdon. Maahantuojasta ostaa ja myy tuotteet omaan lukuunsa, jolloin vientiyritys säästää aikaa, vaivaa ja rahaa markkinointikustannuksissa. Vientiyrityksen ei tällöin tarvitsisi huolehtia reklamaatioista ja myynnin jälkeisestä asiakastyytyväisyydestä. Varteenotettava vaihtoehto olisi myydä mallisto suoraan suurelle tokiolaiselle tavaratalolle.

Koska ulkomaisia laadukkaita tuotteita perinteisesti myydään Japanissa tavarataloissa, on mainosvälineen valinta helppo tehdä. Tokion suuret tavaratalot sijaitsevat metro- ja juna-asemien välittömässä läheisyydessä tai jopa niiden yläpuolella. Mainonta liikennevälineissä ja asemilla tavoittaa päivittäin miljoonia ihmisiä. Tuotteita myydään aseman välittömässä läheisyydessä, jopa uloskäynnin varrella.

Tämän tutkielman pohjalta Rockseri Oy:n on vaivatonta käynnistää suunnitelmat vientitoiminnan aloittamiseksi Japanin markkinoille. Ensin tulee laatia perusteellinen vientisuunnitelma. Sen pohjalta haetaan pk-yrityksille suunnattua kansainvälistymisen rahoitusta TE –keskukselta. Tarjotuista vaihtoehdoista Japanin markkinoille pääsemiseksi kannattaa valita yritykselle parhaiten soveltuva vaihtoehto.

Tarkempia lisätutkimuksia tulee suorittaa erityisesti tuotteiden patentointiin ja rekisteröintiin liittyen. Yrityksen johdon tehtävänä on ratkaista ulkomaisilla markkinoilla käytettävä tuotemerkki ja sen nimeäminen. Johto ratkaisee myös lopullisen vientimalliston.

*Saavuttamaton  
vuorenhuippu korkeinkaan  
eipä konsaan lie,  
kiipeemällä kiiveten  
huipulle on pääsytie.*

*– Meiji Tenno (1852–1912),  
suurin Japanin keisari*

## LÄHTEET

### Kirjallisuus

- Charlton, J. 1983. Johtajan sitaattikirja. Keuruu: Otavan painolaitokset.
- Fintra. 1998. Kulttuuria ja käyttäytymistä AASIA. Helsinki: Painotalo MIKTOR.
- Härkki & Lehtinen & Huotari. 1995. Kansainväliset kilpailustrategiat ja vientimenestys. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Johnsson, R. 1996. Käsityöyrityksen kansainvälistyminen. Jyväskylä: Gummerus Oy.
- Jussila, T. 1998. Tokio-passi. Singapore.
- Keravuori, M. suom. 1951. Kirsikankukkia. Porvoo: WSOY.
- Kodansha International Ltd. 1994. Japan – profile of a nation. Tokyo.
- Koskiahho, B. 1995. Japani – yhteiskunta murroksessa. Helsinki: Painatuskeskus Oy.
- Lompola, J. 2002. Japanin aapinen. Rauma: Painorauma Oy.
- Luoto, R. 1993. Kansainvälinen etikettikirja. Iisalmi: IS -yhtymä.
- Luoto, R. 1996. Tapakulttuuria meillä ja muualla. Tampere: Hämeen Kirjapaino Oy.
- Luoto, R. 2000. Tapakulttuurin perusteet. Jyväskylä: Gummerus Oy.
- Multikustannus. 2003. Fintra -sarja Vientiopas. Helsinki: Multiprint Oy.
- Pukkila, J. 2002. Bisneskohteena Japani. Helsinki: Multikustannus/Multiprint Oy.
- Pukkila, J. 1997. Gambatte Kudasai – johdatus Japanin liike-elämään. Helsinki: Opetushallitus.
- Raninen, T., Rautio, J. 2002. Mainonnan ABC. Porvoo: WSOY.
- Rope, T. 1995. Markkinointiosaaminen. Keuruu: Otavan painolaitokset.
- Rope, T. & Vahvaselkä, I. 1993. Nykyaikainen markkinointi. Porvoo: WSOY.
- Rowland, D. 1990. Liikematkalle Japaniin. Helsinki: Painokaari Oy.

Sutinen, M. 1994. Maailmanvalloittajan käsikirja.

#### Muut käytetyt lähteet

Finnvera

<http://www.finnvera.fi> (Luettu 15.11.2004).

Finpro

<http://www.finpro.fi> (Luettu 18.11.2004).

Finpro Marketing

<http://www.finpromarketing.fi> (Luettu 2.11.2004).

Fintra

<http://www.fintra.fi> (Luettu 10.11.2004).

Kainuun Sanomat 15.6.2004

Kauppapolitiikka Raportit Juha Markkanen 2003 ja Juha Niemi 2004

<http://www.kauppapolitiikka.fi/netcomm/news/category> (Luettu 2.11.2004).

Lupa saatu 19.11.2004: lähetystöneuvos Juha Markkanen, Suomen suurlähetystö, Tokio.

KHT – Media 2004

<http://www.kht.fi/profiitti/artikkeli.html> (Luettu 28.10.2004).

Marimekko Oyj

[http://www.marimekko.fi/index\\_suomi.html](http://www.marimekko.fi/index_suomi.html) (Luettu 1.11.2004).

TE -keskus

<http://www.te-keskus.fi> (Luettu 10.11.2004).

Tilastokeskus

<http://www.stat.fi/tup/maanum/taulukot.html> (Luettu 5.6.2004)

Teollisuuden ja työnantajien keskusliitto

[www.tt.fi/luettu](http://www.tt.fi/luettu) 21.9.04 (Luettu 2.11.2004).

Julkaisemattomat lähteet

Johansson, Mats. Railtrans Oy. Helsinki . (Haastateltu 13.9.2004)

Juntunen, Teija. Kajaanin Kaupunkikeskustayhdistys. Kajaani. (Haastateltu 5.11.2004)

Väyrynen, Tarja, Rockseri Oy. Kajaani. (Haastateltu 10.9.2004)

Ylinenpää, Hannu. Lappset Oy. Rovaniemi. (Haastateltu 2.11.2004)

## LIITTEET

- Liite 1: Japanin valtio ja poliittishallinnollinen järjestelmä
- Liite 2: Japanin talouden avaintiedot
- Liite 3: Laivauskäsikirja
- Liite 4: Vientimallisto



## Japani

Pääkaupunki: Tokio

Asukasluku: 127,2 miljoonaa (heinäkuu 2003 arvio)

Asukastiheys: 340 asukasta/km<sup>2</sup>

Väestönkasvu: 0,11 % (2003 arvio)

Virallinen kieli: japani

Pääuskonnot: shintolaisuus ja buddhalaisuus (yhteensä 84 %), muita 16 %, joista kristittyjä 0,7 %

Pinta-ala: 377 812 neliökilometriä

Luonnonvarat: rauta, kivihiili, kupari, sinkki, lyijy, mangaani, rikki

Aika: GMT+9

Suurimmat kaupungit: Tokio, Yokohama, Osaka, Nagoya, Sapporo ja Kioto

Kansallistunnus: JP, JPN

Valtiomuoto: parlamentaarinen demokratia

Valtion päämies: keisari Akihito vuodesta 1989, valtion muodollinen johtaja, todellinen poliittinen valta on pääministerillä

Pääministeri: Junichiro Koizumi, 24. huhtikuusta 2001 lähtien (Liberaalidemokraattinen puolue, LDP)

Hallituspuolueet: Liberaalidemokraattinen puolue (LDP), Uusi Komeito

Oppositio: Japanin demokraattinen puolue, Japanin kommunistinen puolue, Liberaalinen puolue, Sosiaalidemokraattinen puolue

Parlamentti: Kaksikamarinen parlamentti (Kokkai), joka muodostuu alahuoneesta (Shugi-in) ja ylähuoneesta (Sangi-in). 480-jäseninen alahuone valitaan neljän vuoden välein ja 247-jäsenisen ylähuoneen vaalikausi on kuusi vuotta siten, että puolet edustajista valitaan kolmen vuoden välein. Parlamentti säätää lait, jotka hallitus toimeenpanee. Ylin tuomiovalta on korkeimmalla oikeudella.

Seuraavat vaalit: valtiopäivien molempien kamareiden vaalit 2004

Aluehallinto: 47 prefektuuria, jotka vastaavat Suomen läänejä

Merkittäviä vuosilukuja: Ensimmäinen valtiosääntö säädettiin vuonna 1899, jolloin Japanista tuli perustuslaillinen monarkia.

Vuonna 1941 Japani hyökkäsi Yhdysvaltojen laivastoasemaan Pearl Harboriin Hawailla. Yhdysvallat pudotti atomipommin 6. elokuuta 1945 Hiroshimaan ja toisen 9. elokuuta 1945 Nagasakiin. Pommitusten seurauksena Japani antautui liittoutuneille 2. syyskuuta 1945.

Uusi demokraattinen perustuslaki säädettiin vuonna 1947, keisarille jäi monarkin edustuksellinen asema ilman todellista valtaa. Keisari Akihito seurasi isäänsä keisarina vuonna 1989.

Itsenäistynyt: 660 eKr., jolloin keisari Jimmun kerrotaan perustaneen valtakunnan.

Kansallispäivä: keisarin syntymäpäivä, keisari Akihito s. 23.12.1933 (Fintra 2003)

Japanin talouden avaintiedot

Rahayksikkö: 1 yen (JPY) = 100 sen

Valuuttakurssi: 1 USD = 116,0 JPY keskimäärin vuonna 2003 (arvio)

Euron kurssi, keskiarvo 2003:

Yhden euron arvo 130,97 JPY (lähde: Suomen Pankki)

Bruttokansantuote vuonna 2003: käyvin hinnoin 4317,8 mrd. USD, ostovoimapariteetilla 3572,9 mrd. USD (arvio)

Bruttokansantuote henkeä kohti vuonna 2003: käyvin hinnoin 33 941 USD, ostovoimapariteetilla 28 086 USD (arvio)

Inflaatio: -0,2 % (keskimäärin vuonna 2003)

Pääteollisuustuotteet: Japani on yksi maailman kehittyneimmistä ja suurimmista autojen, koneiden ja laitteiden, elektroniikkalaitteiden, laivojen, kemikaalien, telekommunikaatiolaitteiden, tekstiilien ja elintarvikkeiden valmistajista.

Päätuontituotteet: koneet ja laitteet, polttoaineet, elintarvikkeet, tekstiilit, kemikaalit ja puutavarat

Tärkeimmät kauppakumppanit: USA, Kiina, Etelä-Korea, Taiwan, Hongkong, Indonesia ja EU

Verotus: Yritysverotuksen kokonaisveroprosentti on 40,87, ALV 5,0 % ja tulovero keskimäärin alle 30 % palkasta.

Suomen kauppavuonna 2000: Viennin arvo oli 5,08 miljardia markkaa ja tuonnin 11,6 miljardia markkaa. (Fintra 2003)

### Tuontirajoituksia

Useimmat tavarat saa tuoda maahan ilman määrällisiä rajoituksia. Näille ns. liberalisoiduille tavaroille ei vaadita tuontilisenssiä. Jos tavaroiden arvo ylittää 1 milj. jeniä, maahantuoja on tehtävä ilmoitus valtuutetulle valuuttapankille (Declaration System). Eräät tuotteet ovat tuontikiintiöiden alaisia (Import Quota System), joille maahantuojan tulee Ministry of International Trade and Industry'n (MITI) myöntämän luvan perusteella anoa tuontilisenssiä valtuutetulta valuuttapankilta. Tavaroiden on saavuttava maahan lisenssin voimassaoloaikana, joka on kuusi kuukautta.

### Valuuttamääräyksiä

Tuontilisenssi oikeuttaa myös tuontitavaroiden maksamiseksi tarvittavan valuutan saantiin.

### Tullit

HS-nimikkeistöön perustuva tullitariffi sisältää pääasiassa arvotulleja, jotka lasketaan GATTin tullausarvokoodin mukaisesta kaupp-arvosta cif-pohjalla. Tullauksen yhteydessä peritään eräitä muita maksuja, mm. arvonlisäveroa vastaava Consumption Tax -vero. Japanin tuontitullit sekä muut verot ja maksut selviävät EU:n Applied Tariffs Database -tietokannasta.

### Kauppalasku

Kauppalasku toimitetaan vastaanottajalle vähintään kolmena englanninkielisenä kappaleena. Laskussa ilmoitetaan tavanomaiset yksityiskohtaiset tiedot mm. laskun laatimispaikka ja -päivä, myyjän ja ostajan nimi ja osoite, tavarankuusi alkuperämaa, toimitus- ja maksuehdot, kullien merkit, numerot, lukumäärä ja laji, brutto- ja nettopainot, tarkka tavaramääritelmä, yksikkö- ja kokonaishinnat sekä mahdolliset alennukset ja niiden perusteet. Tavarankuusi HS-tullitariffinimike kuuden numeron tarkkuudella tulisi myös ilmoittaa. Toimitusehdosta

riippuen eritellään fob-arvo, cif-kulut ja cif-arvo. Viejä allekirjoittaa laskun omakätisesti, koska faksimile-tyyppisiä allekirjoituksia ei hyväksytä. Tulli- tai konsulilaskua ei vaadita.

#### Pakkausluettelo

Tullauksen helpottamiseksi jokaisesta lähetyksestä tulisi laatia erillinen pakkausluettelo.

#### Alkuperätodistus

Japani myöntää määrätyille WTO -maiden (aiemmin GATT-maiden) tavaroille yleistä tullia edullisemman, niin sanotun suosituimmuustullin. Tavarankuperä osoitetaan tällöin kaupakamarin alkuperätodistuksella. Tavaratodistusta tai todistusta asiakirjojen laillistuksesta ei vaadita.

#### Vakuutus

Ei rajoituksia.

#### Kuljetusasiakirjoja

Viranomaisten antamia erityisohjeita ei tiettävästi ole; kuljetusasiakirjat laaditaan esim. ostajan antamien ohjeiden tai yleisen käytännön mukaan.

#### Postipaketit

Economy- ja priority-pakettien maksimipaino on 30 kg. Tulliluettelo sisältyy osoitekorttiin.

#### Tuotemääräyksiä

Viejän tulisi jo ennen vientiä selvittää erityisvaatimukset omien tuotteidensa osalta, jotta ne täyttäisivät mahdollisesti voimassa olevien standardien, teknisten määräysten tai muun erityislainsäädännön sisältämät vaatimukset. Erityismääräykset koskevat mm. elintarvikkeiden, kasvien, eläinten, eräiden kulutustavaroiden, tupakkatuotteiden, videofilmien, musiikkikasettien, ajoneuvojen, kosmeettisten valmisteiden ja farmaseuttisten valmisteiden, kemikaalien ja lannoitteiden maahantuontia.

#### Merkintämääräyksiä

Tavaroihin, joihin tehdyistä merkinnöistä voi saada harhaanjohtavan vaikutelman alkuperästä, on merkittävä alkuperämaan nimi. Erityismääräykset koskevat mm. elintarvikkeiden, juomien, sähkölaitteiden, farmaseuttisten ja kosmeettisten valmisteiden, tekstiilituotteiden, huonekalujen ja erinäisten muiden kulutustavaroiden merkitsemistä.

#### Pakkausmääräyksiä

Erityismääräyksiä ei ole ilmoitettu.

#### Tullaus ja varastointi

Tuontitavara, jota ei tulliselvitetä 15 päivän kuluessa saapumisesta, siirretään yleiseen tullivarastoon, jossa varastointiaika on neljä kuukautta. Tavaraa voi säilyttää myös yksityisissä varastoissa (Bonded Warehouse) kaksi vuotta. Ellei maahantuoja lunasta tavaraa määräajan kuluessa, se voidaan myydä julkisella huutokaupalla.

### Tavaränäytteet

Kauppa-arvottomat näytteet voi tuoda maahan tullitta. Arvonäytteet saa tuoda väliaikaisesti tullitta talletusta vastaan. Talletus palautetaan, mikäli näytteet jälleenviedään maasta vuoden kuluessa. ATA carnet'ta voidaan käyttää mm. kaupallisten tavaränäytteiden, näyttelytavaroitten ja ammatinharjoittamisvälineiden väliaikaisessa maahantuonnissa. Carnet'ta voi käyttää myös postiliikenteessä sekä kauttakulkuun.

(Finpro maksulliset palvelut 2004)



malli 106



malli 180



malli 190



malli 189



malli 129



malli 192



malli 644



malli 658



malli 735



malli 645



malli 215



malli 218



LIITE 4 2(2)



malli 659



malli 745



malli 742



malli 729



malli 721



malli 377



malli 378



malli 381



malli 363



malli 366

